

La perspectiva ética como eje transversal en los procesos de evaluación de impacto de las organizaciones: propuesta metodológica para la evaluación del impacto

Tesis presentada para la obtención del Doctorado en Derechos Humanos:
retos Éticos, Sociales y Políticos de la Universidad de Deusto

Iñigo Puertas Paz

24 de septiembre de 2020

Firma/Sinadura/Signature:



Iñigo Puertas Paz
Centro de Ética Aplicada – Universidad de Deusto
in.puertas@deusto.es
En **Bilbao**, a **17 de septiembre** de **2020**

Firma/Sinadura/Signature:



Pedro Manuel Sasia Santos
Centro de Ética Aplicada – Universidad de Deusto
peru.sasia@deusto.es
En **Bilbao**, a **17 de septiembre** de **2020**

Copyright © 2020 por Iñigo Puertas Paz. Todos los derechos reservados.

En memoria de Ignacio Gutiérrez Larrañaga.

En primer lugar, quería mostrar mi agradecimiento al director de esta tesis doctoral, el Dr. Pedro Manuel Sasía Santos, por el apoyo y el rigor mostrados durante la realización de la misma. Así mismo, agradezco a mis compañeros y compañeras del Centro de Ética Aplicada de la Universidad de Deusto la confianza depositada en mí, tanto en relación a la elaboración de la tesis como en las labores que he ido desarrollando dentro del Equipo Coordinador de Directica. La experiencia que he adquirido participando en el centro ha sido fundamental para poder abordar los contenidos teóricos y prácticos que presento en la investigación.

Igualmente, me gustaría agradecer el apoyo que he recibido por parte del Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Deusto, durante el trascurso de toda mi experiencia formativa. En mi vinculación ha dicho departamento he adquirido las competencias necesarias para desarrollarme como profesional, no sólo en el ámbito académico sino también en el ejercicio de mi profesión como trabajador social. También me gustaría agradecer el apoyo que me ha brindado el Instituto de Filosofía de la Universidad Católica del Uruguay, departamento en el que he desarrollado la estancia internacional del doctorado durante una situación de crisis social y sanitaria, que he podido afrontar gracias a la acogida y el cuidado que me han ofrecido la Dr. Ana Fascioli y los demás miembros del equipo.

Por último, agradecer el cariño que me han ofrecido mi familia y mis amigos y amigas. En ellos he encontrado la comprensión y confianza que he necesitado para afrontar esta experiencia, y por ello, el trabajo que presento en la investigación es también suyo.

A todos, muchas gracias.



Iñigo Puertas Paz
PhD candidate and Assistant Researcher
Centro for Applied Ethics/Centro de Ética Aplicada

En **Bilbao**, a 10 de **septiembre** de **2020**

En la presente Tesis Doctoral se va a abordar el fenómeno del impacto de las organizaciones. Para ello, en primer lugar, se repasará el concepto del impacto y sus tipologías. Pasaremos después a describir el proceso general de la evaluación del impacto. Posteriormente, describiremos los enfoques y las principales herramientas de evaluación existentes. Referiremos a los distintos posicionamientos teóricos que se dan en relación a los enfoques, y analizaremos las herramientas de evaluación para destacar las contribuciones que pueden ofrecer a las organizaciones, así como los aspectos de mejora o las dificultades que se identifican cuando son aplicadas.

Seguidamente, nos centraremos en la perspectiva ética aplicada a las organizaciones, para destacar las contribuciones que puede ofrecer en el ámbito de la evaluación del impacto. Llegados a este punto, pondremos en relación las conclusiones extraídas en el abordaje del estado del arte de las investigaciones sobre la evaluación del impacto con la fundamentación teórica establecida sobre la ética aplicada al ámbito de las organizaciones, para proponer una metodología que incluye la perspectiva ética como eje transversal de la evaluación.

Finalmente, aplicaremos esta propuesta para analizar las contribuciones y posibles dificultades que la metodología presenta al emplearse para evaluar los impactos que han tenido las organizaciones estudiadas. Una vez haya sido empleada la propuesta en los dos estudios de caso que se van a realizar, y tras analizar los resultados que se han obtenido en su aplicación, se establecerán las conclusiones de la investigación.

Desde mi experiencia como trabajador social, que ha intervenido con personas en situación de vulnerabilidad y exclusión social, considero que es fundamental promover la implicación de las organizaciones (empresas, organizaciones del Tercer Sector, ONGs...) para consolidar las condiciones de bienestar y de desarrollo social de un contexto donde aún perpetúan dinámicas de injusticia estructural, que requieren de la participación de todos los agentes sociales para sobreponerlas.

A partir de esta constatación, comencé a investigar, durante el trascurso de la carrera universitaria y en la realización del máster oficial que cursé, sobre los puntos de encuentro existentes entre el ámbito académico de la intervención social y el estudio de las organizaciones. Me interesaba saber en qué dimensiones y aspectos del contexto se fijaban las organizaciones para demostrar el valor de sus contribuciones a la sociedad, y qué aprendizajes se les podía ofrecer para contribuir a que pudieran reforzar su papel en el entorno. Tras realizar el trabajo fin de máster en la especialidad de ética organizacional, adquirí una serie de conocimientos sobre cómo orientar la reflexión de las organizaciones en estos términos. Además, comencé a interesarme por el ámbito de la evaluación del impacto, y por las herramientas que existían para medir y valorar la incidencia de las organizaciones en la sociedad.

Decidí entonces continuar mi experiencia formativa, realizando un doctorado en el que pudiera aunar los conocimientos que había adquirido como trabajador social con las competencias que había desarrollado en relación a la ética aplicada en el ámbito de las organizaciones. Consideraba que mis conocimientos y competencias me permitirían realizar una propuesta que sirviera para reforzar las prácticas de la evaluación del impacto, sobre todo en lo que respecta a identificar las cuestiones sociales y éticas que resultan fundamentales para determinar el valor social que generan las organizaciones con su actividad. Así, me propuse elaborar la investigación que se presenta a continuación, en la que se incluye una propuesta metodológica que apunta a que las organizaciones evalúen su impacto constando los aspectos sociales y las cuestiones éticas que se tienen que contemplar para analizar y gestionar su impacto, de un modo que puedan afrontar los retos sociales que se le presentan dentro del contexto en el que operan.

Capítulo 1 Introducción y relevancia de la temática.....	10
La evaluación del impacto de las organizaciones.....	10
Los retos de la evaluación del impacto de las organizaciones.....	12
Objetivos de la investigación.....	15
Capítulo 2 El fenómeno del impacto de las organizaciones y su evaluación	17
El concepto del impacto de las organizaciones	17
El proceso general de la evaluación de impacto de las organizaciones	21
Capítulo 3 Los enfoques, métodos y herramientas de la evaluación del impacto	27
Los enfoques y métodos de la evaluación	27
Análisis de las principales herramientas para la evaluación del impacto	33
Capítulo 4 El estado del arte de las investigaciones sobre los procesos de evaluación del impacto de las organizaciones	51
Los posicionamientos teóricos sobre los enfoques de la evaluación	51
La práctica de la evaluación del impacto de las organizaciones.....	55
Capítulo 5 La ética aplicada al ámbito de la evaluación del impacto de las organizaciones..	63
Consideraciones éticas sobre las organizaciones y el valor de sus impactos	63
La perspectiva ética y el proceso de la evaluación del impacto de las organizaciones	77
Capítulo 6 Propuesta metodológica para la evaluación del impacto de las organizaciones .	102
Prefacio de la propuesta metodológica	105
Estructura de la propuesta metodológica.....	111
Descripción de la propuesta.....	114
Notas.....	152
Capítulo 7 Estudios de caso	154
Presentación de la organización I	155
Aplicación de la propuesta metodológica en el estudio de caso I	156
Presentación de la organización II.....	193
Aplicación de la propuesta metodológica en el estudio de caso II	194
Capítulo 8 Análisis de los resultados	219
Aportaciones de la propuesta metodológica a las organizaciones	219
Aportaciones de la propuesta metodológica al ámbito de la evaluación del impacto.....	231
Resultados alcanzados en relación a los objetivos de la investigación.....	238
Capítulo 9 Conclusiones de la investigación	243
Lista de referencias	246
Apéndices.....	261
Vita.....	305

Índice de tablas

Tabla 1: Definición del concepto de impacto	17
Tabla 2: Listado de herramientas para la evaluación del impacto de las organizaciones.....	34
Tabla 3: La elección del impacto a evaluar	117
Tabla 4: Descripción de los enfoques de la evaluación	124
Tabla 5: Descripción de las herramientas para la evaluación	127
Tabla 6: Indicadores de impacto en la sociedad	135
Tabla 7: Indicadores de impacto en los grupos de interés	136
Tabla 8: Indicadores de impacto de la actividad evaluada	137
Tabla 9: Categorías para la caracterización del impacto	140
Tabla 10: Plantilla para la caracterización del impacto	141
Tabla 11: Cuadro para la evaluación del impacto.....	144

Índice de ilustraciones

ix

Ilustración 1: La cadena causal del impacto	22
Ilustración 2: Proceso de la evaluación del impacto	24
Ilustración 3: Estructura de la propuesta metodológica	113
Ilustración 4: Objetivos y metas de la evaluación	121
Ilustración 5: Alcance de la evaluación	122
Ilustración 6: Matriz para la identificación de los concernidos por el impacto	123
Ilustración 7: Proceso para la recopilación y análisis de la información	134
Ilustración 8: Mapa de impacto.....	138
Ilustración 9: Proceso para la integración de la gestión del impacto en la estrategia de la organización.....	151

Capítulo 1

Introducción y relevancia de la temática

En la presente investigación vamos a establecer un análisis de los enfoques y herramientas de la evaluación y de las principales contribuciones y aspectos de mejora que se identifican en este ámbito, y abordaremos también el estado del arte de las investigaciones sobre la evaluación del impacto, para, a partir de entonces, proponer y testar una metodología que incluye la perspectiva ética como una dimensión transversal de la evaluación del impacto. A continuación, pasamos a justificar la pertinencia que esta investigación puede tener para seguir avanzando en el ámbito teórico y práctico de la evaluación del impacto de las organizaciones.

La evaluación del impacto de las organizaciones

La evaluación del impacto es una práctica que está en auge. Cada vez son más las organizaciones que deciden analizar los efectos que sus distintas actividades producen para obtener referencias que les permitan comprender y mostrar cuáles están siendo sus contribuciones a la sociedad. Al mismo tiempo, el propio entorno, agentes como sus grupos de interés, los proveedores, los financiadores y la Administración Pública, también muestran un interés creciente y, en ese sentido, demandan que las organizaciones evalúen sus impactos para que posteriormente rindan cuentas y justifiquen los efectos que su desempeño está teniendo en el contexto donde operan.

Este creciente interés por la evaluación del impacto surge de la necesidad que, cada vez más, tienen muchas organizaciones para poner en valor sus contribuciones a la sociedad. Frente a la desconfianza e insatisfacción que casi de forma generalizada aún mantiene la sociedad respecto al papel que están jugando en nuestro entorno¹, la evaluación del impacto se está convirtiendo en un recurso fundamental para que las organizaciones puedan identificar y comunicar “de manera más robusta, completa y eficiente” (Trujillo, Gómez, & Canales, 2018:8) cuáles están siendo sus aportaciones concretas al sostenimiento del entorno, lo cual les permite defender y, en su caso, obtener una mayor credibilidad y legitimidad social.

La *European Venture Philanthropy Association* (EVPA) (2015) plantea a este respecto que el empleo de estas evaluaciones también se ha visto incrementado porque permite a

¹ En relación a la desconfianza y a la insatisfacción con la que la sociedad percibe a las organizaciones consultar el Trust Barometer desarrollado por EDELMAN (2019), disponible en: http://www.qnavarra.com/wp-content/uploads/2019/05/Edelman-Trust-Barometer-2019_Spain.pdf

las organizaciones obtener referencias que son clave para comprender su desempeño, focalizar y dirigir sus procesos, y saber cómo o hacia dónde deben orientar sus impactos para cumplir con el propósito que asumen y, a su vez, para atender a las demandas e interés que la sociedad les plantea respecto a su actividad.

Otro de los motivos que han llevado a que estas evaluaciones tengan mayor difusión se relaciona con la tendencia, cada vez más recurrente, de los financiadores e inversores de proyectos a solicitar evaluaciones de impacto a las organizaciones que buscan subvenciones o financiación para desarrollar sus actividades. La *Global Impact Investing Network*, por ejemplo, logró juntar en 2018 a 229 organizaciones que, colectivamente, administran 228 mil millones de dólares para destinarlos a lo que se denomina como inversiones de impacto; esto es, inversiones que realizan estas organizaciones en proyectos o actividades que en la evaluación demuestran tener un alto impacto positivo en su entorno (Mudaliar, Bass, & Dithrich, 2018). También debido a este motivo las organizaciones invierten cada vez más recursos y tiempo en evaluar su desempeño, tratando de demostrar que con sus impactos están logrando afectar positivamente a las condiciones de bienestar y desarrollo de su sociedad para justificar que merece la pena que los financiadores e inversores apuesten por subvencionar, prestar o invertir en sus proyectos.

Por otro lado, también se ha visto incrementado el número de herramientas y propuestas metodológicas que se han desarrollado para evaluar el impacto de las organizaciones, así como el número de investigaciones centradas en el estudio del fenómeno del impacto y en las formas o procesos que pudieran ser adecuados para evaluarlo.

En sus investigaciones, autores como Clifford (2014) o Vanclay, et. al. (2015) dan cuenta de la infinidad de terminologías, herramientas, propuestas y, también, de controversias que se están generando actualmente en este ámbito de estudio. En este sentido, la multiplicidad de terminologías, herramientas y propuestas generadas, además de ampliar el abanico de posibilidades con el que cuenta una organización para analizar su desempeño, también produce que, tal y como establece la Comisión Europea (2015), sea difícil aunar los diferentes posicionamientos teóricos y propuestas prácticas para desarrollar formas de evaluación que sean uniformes, objetivas y extrapolables a las distintas organizaciones y a los impactos que generan con sus actividades particulares.

En esta misma línea, Nicholls, et. al. (2012) apuntan que se debe continuar profundizando en el estudio de la evaluación de impacto para, al menos, promover un acercamiento entre las distintas posturas teóricas y entre éstas y las propuestas prácticas de la evaluación,

para ir obteniendo referencias genéricas y comúnmente compartidas sobre los aspectos a considerar, los indicadores a establecer y los criterios en base a los cuales se deben guiar las mediciones y valoraciones que se hagan sobre los impactos de las organizaciones.

A continuación, vamos a profundizar en los retos que se plantean en la evaluación del impacto para, seguidamente, establecer los objetivos que trataremos de abordar en esta tesis para contribuir al avance teórico y práctico en este ámbito de estudio.

Los retos de la evaluación del impacto de las organizaciones

Siguiendo a autores como Maas y Liket (2011), Reeder y Coolantonio (2013), Vanclay, et. al. (2015), Casado, et. al. (2017), Bouri, et. al. (2018), Klaiber, et. al. (2019), Kvam (2019), Radu y García (2019) y Klaiber et. al. (2019) identificamos una serie de retos y problemáticas que deben ser abordados en orden a procurar una mayor rigurosidad tanto en las investigaciones teóricas realizadas sobre el fenómeno del impacto como en las herramientas diseñadas para medirlo y valorarlo.

El primer reto se relaciona con la fijación que impera en este ámbito por los resultados cuantificables del impacto. En las evaluaciones se percibe la tendencia a registrar y cuantificar los resultados obtenidos por la organización en el desarrollo de una determinada actividad, dando por supuesto que estos resultados generan un determinado impacto en el entorno, pero sin entrar en profundidad en la interpretación de cómo este impacto está viéndose expresado en las condiciones y experiencias particulares de quienes se han visto afectados por el mismo. Los exámenes centrados en cuantificar los *outputs* y *outcomes* de la actividad, que dan por supuesta una linealidad entre las acciones de la organización y las transformaciones que se dan en el entorno sin entrar a comprender las mismas, no están resultando conclusivos para que la organización pueda obtener un aprendizaje sobre cómo está incidiendo o qué acciones puede emprender para reorientar sus impactos y tratar de incidir de un modo más positivo en la sociedad. Además, la tendencia a identificar los elementos cuantificables del impacto ha conllevado que, en muchas evaluaciones, se tienda a obviar elementos no cuantificables que también pueden resultar fundamentales para analizar el impacto de forma exhaustiva.

Ligado a lo expuesto, se percibe que las evaluaciones de corte econométrico o financiero no están resultando ser concluyentes para determinar el impacto de una organización. En la actualidad, proliferan los análisis basados en el retorno económico y en la relación coste-beneficio del impacto, y en la monetización de los *outcomes* y *outputs* de la actividad evaluada. Aunque estos análisis aporten información relevante sobre algunos

elementos de la cadena causal del impacto y sobre los recursos invertidos para generarlo, tampoco están sirviendo para contemplar cuestiones tales como cuál es la mejora percibida en el bienestar de quienes han experimentado el impacto o cuál es el nivel de desarrollo o progreso social que el entorno general identifica que se ha alcanzado en relación a las acciones emprendidas por la organización.

También se destaca la tendencia existente por identificar los impactos positivos de la organización, en detrimento de prestar atención a los impactos negativos que la misma pudiera estar generando. Analizando sus impactos negativos, la organización podría rescatar información relevante para resignificar su papel en el entorno, pero, generalmente, se tiende a obviar estos análisis y se apuesta más por identificar únicamente las contribuciones positivas que ha tenido el impacto evaluado. Ello ocurre porque, en la actualidad, la evaluación del impacto se emplea, sobre todo, para mostrar o justificar a los diferentes grupos de interés la pertinencia de los impactos que está generando la organización, pero no tanto para extraer de este análisis un aprendizaje que le permita a la misma encontrar referencias sobre cómo reorientar, mitigar o corregir sus impactos negativos.

Así mismo, se evidencia la necesidad de incluir una perspectiva multidisciplinar en la evaluación del impacto. Dada la complejidad que conlleva interpretar este fenómeno, cada vez más se pone de relieve la necesidad de incluir múltiples perspectivas -teorías económicas, sociales y comunitarias más amplias, la perspectiva de los afectados por el impacto y la de los distintos grupos de interés; entre otras²- en el análisis del impacto. Así, la tendencia a emplear enfoques econométricos o de cuantificación del impacto ha generado que queden relegadas otro tipo de aproximaciones metodológicas que se enfocan más en la experiencia percibida en los afectados por el impacto y que, si fueran híbridadas con los enfoques empleados, contribuirían a una comprensión más profunda sobre el impacto en cuestión.

Igualmente, se hace manifiesta la tendencia a obviar la complejidad que conlleva analizar el fenómeno del impacto. En las evaluaciones se tiende a acotar el impacto en un tiempo manejable, otorgar intuitivamente un valor cuantitativo a una variable no cuantificable, diseñar muestras que son comparables pero que a veces no representan fidedignamente a

² En la presente investigación nos centraremos, sobre todo, en subrayar la importancia de incluir la perspectiva ética en el ámbito de la evaluación del impacto. Una perspectiva que, como veremos posteriormente, no siempre es tenida en cuenta en los procesos de la evaluación del impacto, o al menos no en los términos en los que se propone en este estudio.

quiénes se ven o no afectados por los impactos, o a otorgar un énfasis excesivo al rendimiento alcanzado por la actividad, pero descuidando la identificación de los cambios externos (sociales, económicos, ambientales...) que está generando la misma. Ello hace que sea más manejable el análisis del impacto, pero, igualmente, genera ciertos sesgos en la evaluación que llevan a la organización a interpretar de manera errónea (por exceso o por defecto) el impacto que está ocasionando en su contexto.

Por otro lado, se señala la falta de transparencia y opacidad mostrada en los informes de la evaluación del impacto, en los que, en muchas ocasiones, no se exponen cuáles han sido los criterios que se han tenido en cuenta para atribuir un determinado valor (positivo o negativo) a los distintos elementos contemplados en el análisis. En este sentido, se percibe la necesidad de que los evaluadores expongan de forma transparente cuál es el proceso concreto que se ha llevado a cabo, cuáles han sido las dificultades que se han enfrentado y con base en qué fundamentos se ha establecido la valoración del impacto. Ello favorecería a que se pudieran identificar las principales fortalezas y debilidades de estos exámenes, en orden a promover mejores formas de medir y valorar el impacto.

Por último, también es evidente la falta de consenso sobre la terminología a emplear y las formas de proceder en la evaluación. En la revisión de la literatura se comprueba que existe una multiplicidad de terminologías para interpretar este fenómeno³ y de propuestas para evaluarlo, lo que dificulta que tanto a nivel teórico como en la práctica existan referencias precisas y generalizadas (o generalizables) sobre cómo se debe comprender e y sobre cuáles deben ser los pasos a seguir y el enfoque a aplicar para valorarlo.

Posteriormente se seguirá profundizando en las dificultades y los retos que se presentan en este ámbito de estudio. Pero esta primera aproximación ya nos permite plantearnos una serie de preguntas y objetivos que guiarán la presente investigación. Los pasamos a describir a continuación.

³ Un ejemplo claro de la diversidad (o confusión) terminológica existente es que en muchas de las referencias consultadas no se establece una clara diferenciación sobre los conceptos de impacto, *outputs* y *outcomes*. Otros ejemplos podrían ser las diferentes clasificaciones (a veces contradictorias entre sí) sobre los enfoques existentes en la evaluación, o el hecho de que en muchas definiciones sobre el concepto de impacto sólo se refieran a los cambios positivos y perdurables generados por la organización, cuando en otras definiciones también se refiere a los cambios negativos, ya sean breves o estables en el tiempo, que ésta genera en su entorno.

Objetivos de la investigación

Tras haber establecido una primera aproximación al ámbito de la evaluación del impacto de las organizaciones y para concretar los objetivos que se van perseguir en este estudio, nos planteamos, en primer lugar, las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué aportes ofrece la perspectiva ética en el ámbito de la evaluación del impacto de las organizaciones?
- ¿Cuáles son los principales enfoques y herramientas de la evaluación del impacto y qué aspectos de mejora se identifican en su aplicación?
- ¿Qué cuestiones éticas deben destacarse en relación a los enfoques y herramientas ya existentes?
- ¿Qué elementos deberían contemplarse para incluir la perspectiva ética como un eje transversal en la evaluación del impacto?
- ¿Qué contribuciones concretas ofrece a las organizaciones una propuesta metodológica basada en la perspectiva ética como un eje transversal en la evaluación del impacto?

Para cada uno de estas cuestiones nos planteamos una serie de objetivos que vamos a procurar alcanzar a lo largo de la investigación y que pasamos a describir a continuación:

- **Objetivo general:**

Elaborar una propuesta metodológica para la evaluación del impacto de las organizaciones que incluya la perspectiva ética como un eje transversal y aplicarla para identificar las contribuciones que ofrece para las organizaciones.

- **Objetivos específicos:**

- I) Analizar los principales enfoques y herramientas de la evaluación del impacto para detectar los aspectos de mejora que se identifican en su aplicación.
- II) Establecer una reflexión de carácter ético sobre el papel de las organizaciones en el entorno, para identificar los elementos que permiten incluir esta perspectiva como un eje transversal en la evaluación del impacto.
- III) Establecer una reflexión de carácter ético sobre los procesos de evaluación del impacto, las herramientas y los enfoques de la evaluación, para detectar los principales cuestionamientos éticos que hay que tener en cuenta cuando se aplican estos procesos, herramientas y enfoques en el estudio del impacto de las organizaciones.
- IV) Desarrollar una propuesta metodológica para comprobar las aportaciones concretas que ofrece a las organizaciones, identificando las posibles

debilidades y fortalezas que ofrece en comparación con los exámenes ofrecidos por las herramientas para la evaluación del impacto examinadas.

En los diferentes capítulos de esta investigación trataremos de ir cumpliendo con los objetivos que planteamos en este apartado. Así, los objetivos I, II y III serán abordados a lo largo del marco teórico, en el que estableceremos un análisis exhaustivo sobre los enfoques y las herramientas existentes y sobre las contribuciones que la perspectiva ética puede tener si es contemplada en los procesos de la evaluación del impacto. Con base en este análisis trataremos de reconocer los elementos de mejora que se identifican en los enfoques y herramientas de la evaluación y las aportaciones que ofrece la perspectiva ética a este respecto para, a partir de entonces, elaborar una propuesta metodológica que sirva para evaluar el impacto de las organizaciones incluyendo esta perspectiva como un eje transversal en la evaluación.

El objetivo IV será abordado elaborando dos estudios de caso que realizaremos aplicando la propuesta metodológica diseñada en esta investigación. Tras realizar los estudios de caso identificaremos las contribuciones y debilidades que estas organizaciones señalan respecto a la aplicación de la metodología. Igualmente, someteremos la propuesta al juicio de expertos en el ámbito de la ética aplicada en las organizaciones y en el ámbito de la evaluación del impacto. Recopilando esta información realizaremos un análisis de los resultados obtenidos tras aplicar la metodología.

Finalmente, el objetivo general de la investigación se abordará a partir de los objetivos específicos que se vayan logrando y, particularmente, en el momento de extraer los resultados y conclusiones obtenidas durante el transcurso y final del estudio. Cumpliendo este objetivo, se buscará validar la propuesta metodológica para que sea empleada por organizaciones que quieran evaluar su desempeño y los impactos que producen con sus actividades en los términos en los que establecemos en esta investigación.

Capítulo 2

El fenómeno del impacto de las organizaciones y su evaluación

A continuación, pasamos a abordar el fenómeno del impacto de las organizaciones, definiendo y caracterizando este concepto a partir de la revisión bibliográfica que se ha realizado en la investigación. Posteriormente, nos referiremos al proceso de la evaluación del impacto y a los elementos y pasos que, de forma generalizada, se establece que hay que seguir para evaluar los impactos de las organizaciones.

El concepto del impacto de las organizaciones

La organización en el desarrollo de su actividad genera una serie de repercusiones que le afectan a sí misma, a los grupos de interés con los que se relaciona, y al propio medio en el que tienen lugar sus operaciones. Estas repercusiones son denominadas como impactos de la actividad de la organización. Teniendo en cuenta que son muchas las definiciones que en la literatura encontramos respecto al impacto de las organizaciones destacamos aquellas que, entendemos, recogen los principales elementos que hay que considerar en relación a este término. Estas son:

Tabla 1: Definición del concepto de impacto

Referencia	Definición de impacto
(Clark, Rosenzweig, Long, & Olsen, 2004)	Por impacto nos referimos a la porción del conjunto de los efectos totales que sucedieron como resultado de la actividad de la organización, más allá de lo que hubiera sucedido de todos modos.
(Navarro, 2005)	Se define el impacto como los cambios o modificaciones que ha producido un programa o proyecto social en la población beneficiaria, impacto este que puede ser tanto positivo como negativo. Los impactos positivos son todos los cambios que representan una mejora en las condiciones de vida de los beneficiarios, y los negativos son aquellos cambios no deseados que, por el contrario, la deterioran, son opuestos a los objetivos del programa o proyecto social y van en contra de los valores de la sociedad.

(Liberta, 2007)	El impacto se refiere a los efectos que la intervención planteada tiene sobre la comunidad en general. Va más allá del estudio del alcance de los efectos previstos y del análisis de los efectos deseados, así como del examen de los mencionados efectos sobre la población beneficiaria. Igualmente, el impacto puede verse como un cambio en el resultado de un proceso.
(Clifford, 2014)	El impacto se define en referencia a cuatro elementos clave: <ul style="list-style-type: none"> ▪ El valor creado como consecuencia de la actividad de un agente (Emerson, et. al. 2000) ▪ El valor experimentado por los beneficiarios y por los demás afectados (Kolodinsky, et. al. 2006) ▪ Un impacto que incluye efectos tanto positivos como negativos (Wainwright, 2002) ▪ Un impacto que se juzga con respecto a un punto de referencia en el que se fija lo que habría ocurrido igualmente si no se hubiera desarrollado la actividad propuesta
(González, 2016)	El impacto puede verse como un cambio en el resultado de un proceso (o producto). Este cambio también puede verse en la forma en cómo se realiza el proceso o las prácticas que se utilizan y que dependen, en gran medida, de la persona o personas que las ejecutan.

Fuente: elaboración propia a partir de las referencias citadas

Teniendo en cuenta estas definiciones, en esta investigación por impacto entenderemos los efectos que la organización genera en la sociedad y que, por lo tanto, son atribuibles y guardan relación con, al menos, algunas de las operaciones que son propias a su actividad.

Estos efectos podrán implicar tanto cambios significativos y perdurables como cambios fútiles y perecederos que, a su vez, podrán expresarse en diferentes intensidades y formas de acuerdo a las especificidades del entorno y del momento en el que tienen lugar. Los

impactos podrán ser tanto positivos como negativos. Por impactos positivos entenderemos aquellos cambios que representan una mejora en las condiciones no sólo de los beneficiarios de la actividad sino, en general, del contexto en el que se enmarca la actividad organizacional. Por impactos negativos entenderemos aquellos efectos que deterioran las condiciones de los beneficiarios y las condiciones de bienestar del entorno en el que los mismos tienen lugar.

En diversas definiciones establecidas por diferentes autores se refiere a que el impacto debe implicar un cambio significativo, positivo y perdurable en el tiempo⁴. En esta investigación se descarta acotar en estos términos el concepto del impacto porque, según entendemos, éste puede permanecer estable en el tiempo aun no implicando cambios significativos o, igualmente, puede conllevar grandes transformaciones, aunque éstas se den en un periodo breve de tiempo. Del mismo modo, todo impacto puede conllevar tanto cambios positivos como negativos, por lo que consideramos que este concepto no sólo se debe relacionar con los cambios que se consideran beneficiosos u oportunos, sino también con aquellos cambios que propicia la organización en el entorno y que pueden resultar perjudiciales para aquellos que se ven afectados por los mismos.

Siguiendo con nuestras consideraciones, entendemos que el impacto de las organizaciones puede darse en el momento en el que se concluye la actividad, pero, también, durante el transcurso de la misma. El impacto puede ser atribuible directa e indirectamente a la intervención de la organización, pudiendo guardar relación con sus acciones planificadas o siendo efectos imprevistos de su planificación. El mismo puede ser producido de forma voluntaria y de un modo involuntario, incluso puede deberse a la omisión de ciertas acciones que, de una forma u otra, pueden serles exigidas a la organización. De tal manera que en nuestro estudio nos fijaremos en aquellos impactos que le son atribuibles a la organización porque los genera deliberadamente pero también prestaremos atención a aquellos impactos que se relacionan con su responsabilidad y con los compromisos que adquiere en su entorno, aunque no desarrolle acciones concretas a este respecto.

Evidentemente, para poder atribuir los impactos a la actividad de la organización deberán existir evidencias. Estas evidencias se hacen constatables cuando existen alteraciones en las condiciones y formas de vida de los sujetos y del entorno que se vinculan a la actividad organizacional en cuestión. El entorno y los sujetos expuestos al impacto no

⁴ Véase, por ejemplo, las definiciones que respecto al impacto realizan autores como Fernández Polcuch (1999) ; Torres Zambrano, et. al. (2004) y Guzmán (2014).

necesariamente tendrán que estar relacionados directamente con la actividad; por lo que los afectados por el mismo pueden no formar parte, *a priori*, de los grupos de interés de la organización.

En contraposición, no serán atribuibles a su responsabilidad aquellos cambios que producen en la sociedad y que se dan, y se darían, de forma independiente a la actividad que la organización desarrolla. Estos son los cambios en los que, en principio, la organización no puede contribuir, ni para potenciarlos ni para tratar de mitigarlos.

Teniendo en cuenta la multiplicidad de operaciones que llevan a cabo las organizaciones, los diferentes sectores de actividad que abarcan y la diversidad de repercusiones que pueden acarrear sus acciones, los impactos que producen pueden ser categorizados en (Dwyer, Mellor, Mistilis, & Mules, 2000; López de Medina, 2002; Sharma & Singh, 2015):

- Impactos sociales: repercusiones en los temores y las aspiraciones de la población; en la forma de vida, la salud y el bienestar de las personas; en su cultura; y, por ende, en su desarrollo en la comunidad (Ej.: impactos en estilos de vida; en las creencias; en los niveles de cohesión y de estabilidad social...).
- Impactos ambientales: repercusiones en el medio ambiente y, en concreto, en las emisiones del aire, la tierra y el agua; así como las repercusiones que se producen en la utilización y manipulación de los recursos naturales (Ej.: impactos en niveles de contaminación; en el acceso, control y consumo de los recursos de la comunidad; en la gestión de los residuos...).
- Impactos económicos: repercusiones en la Economía y, particularmente, en el desarrollo económico de la comunidad (Ej.: impactos en las tasas de desempleo, en las contribuciones tributarias; en la distribución de la riqueza...).
- Impactos político-legales: repercusiones en las políticas y las leyes que regulan la actividad económica y organizacional (Ej.: impactos en la seguridad social; en la legislación mercantil; en las normas contables; en los niveles de democratización...).
- Impactos tecnológicos: repercusiones en la gestión y en el desarrollo de la tecnología y de la información en la sociedad (Ej.: impactos en la gestión del conocimiento; en los nuevos procedimientos de gestión organizacional; en la gestión de las TICS; en los avances tecnológicos...).

Cada operación que realice la organización conllevará una serie de impactos en algunas o todas estas categorías, que se pueden ver expresados tanto en el nivel interno como en las dimensiones externas donde opera la organización. La incidencia con la que pueda impactar sobre dichas dimensiones estará determinada por su capacidad, sus líneas de actividad, su voluntad y disposición y, también, por la misión y el propósito que persiga dentro del contexto al que se adscribe.

El proceso general de la evaluación de impacto de las organizaciones

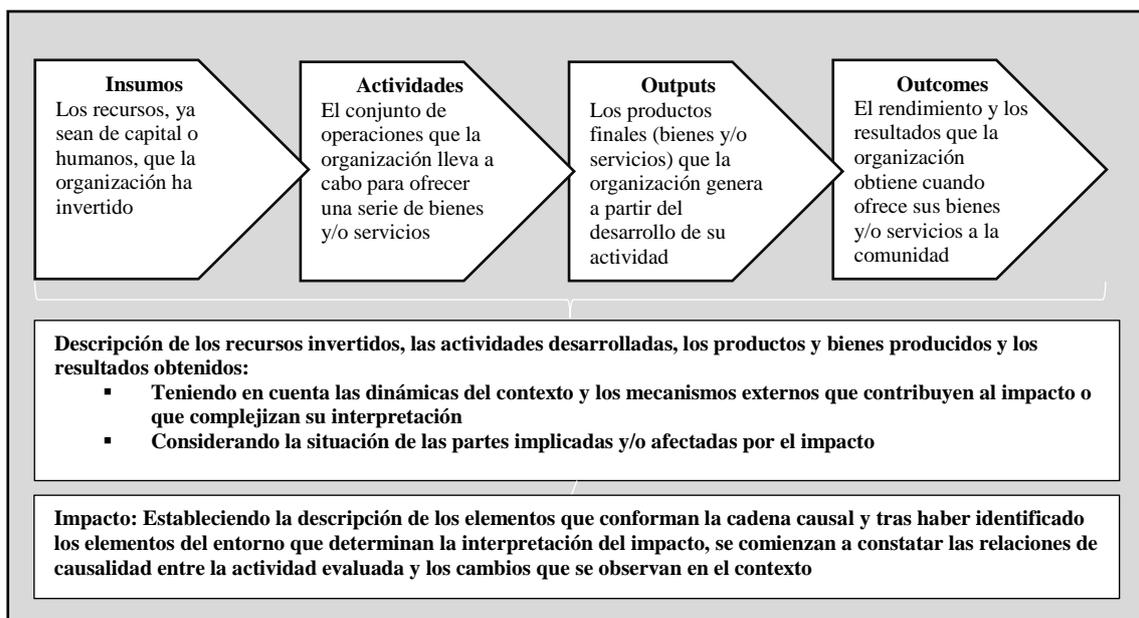
La evaluación del impacto se dirige a establecer relaciones de causalidad entre la actividad de una organización y los cambios que se observan en el entorno, para que a partir de entonces se puedan identificar y valorar los impactos concretos que ha generado la organización con sus intervenciones. Cualquier impacto se debe evaluar desde la constatación de que las repercusiones generadas por la actividad organizacional se encuentran embebidas en los procesos sociales que afectan y por los que se configuran las comunidades, los grupos sociales y las demás organizaciones con las que ésta se relaciona. Dada la naturaleza social donde tiene lugar el impacto, se podrán establecer las relaciones causa-efecto entre la organización y los cambios producidos en el entorno en la medida en que en la evaluación se logre identificar y diferenciar el impacto que ha generado la organización⁵ de aquello que ocurrirá u ocurriría igualmente en el entorno; independientemente de si la organización llevará a cabo o no sus operaciones.

Siguiendo las indicaciones de las principales guías de evaluación de impacto como son las guías elaboradas por la Comisión Europea (2009; 2015; 2017), las propuestas realizada por Khandker, et. al. (2010) y Gertler, et. al. (2017) para el Word Bank, las guías de la European Venture Philantropy Association (EVPA) (2015) y la World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2013), o el informe desarrollado por Yuthas y Epstein (2017), para analizar el impacto se tienen que identificar, en primer lugar, aquellos elementos que sirven para dar cuenta del proceso secuencial que la organización ha seguido para generarlo. Para ello se realiza una descripción de lo que se denomina como la cadena causal del impacto⁶. Ésta se integra de los siguientes elementos:

⁵ Como veremos después, algunos enfoques de la evaluación más que en la diferencia se centran en analizar las relaciones existentes entre los impactos producidos por la organización, los impactos producidos por otros agentes y las dinámicas que se dan dentro del contexto social en el que ésta interviene.

⁶ En la literatura a menudo se alude a la *Theory Driven Evaluation* (TDE) o la *Evaluación Guiada por la Teoría*; enfoque en el que se propone describir la actividad evaluada, los recursos empleados, las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos en la generación del impacto; esto es, una descripción sobre los diferentes elementos que componen la cadena causal del impacto para mostrar a la organización cómo y mediante qué procesos se generan sus impactos a partir de la actividad que desarrolla.

Ilustración 1: La cadena causal del impacto



Fuente: elaboración propia a partir de las guías y propuestas citadas

Tal y como se visualiza en la cadena causal del impacto, en primer lugar, se trata de concretar los recursos y medios que la organización emplea y requiere para desarrollar sus operaciones. Tras la descripción de estos elementos, se trata de comprobar cuáles son los resultados y el rendimiento que se ha alcanzado en el desarrollo de la actividad, tanto para la organización como para su entorno. De los resultados y del rendimiento alcanzados, se pueden comenzar a inferir posibles efectos que ha generado la actividad en cuestión. Pero para determinar el impacto que estas operaciones han tenido en el entorno no basta con atender únicamente al proceso secuencial con base en el cual la organización interviene, sino que, además, se deberán tener en consideración las condiciones y dinámicas del entorno y de las personas que lo integran, y las acciones que otros agentes también desarrollan y que, por tanto, complejizan la posibilidad de concretar cuál ha sido el impacto específico generado por la organización (Veni Mary, Anthuvan, Christie, & Indira, 2018).

De tal manera que, en el análisis del impacto también se tendrán que tener en cuenta aquellos cambios que se dan (y/o que se darían) en el contexto, por motivos que son ajenos o respecto a los cuales no se le puede atribuir responsabilidad a la organización (más allá, claro está, de la responsabilidad que asume en sentido amplio). Así, tras la descripción de la cadena causal del impacto se tratará de identificar:

- El desplazamiento: el porcentaje del cambio que ha desplazado la posibilidad de producir otros cambios posibles.
- El peso muerto: el resultado que, por inercia, tendría lugar en el contexto independientemente de que la organización lleve a cabo o no sus intervenciones.
- La atribución ajena: el porcentaje de cambios que se generan en el contexto y que nos son atribuibles a la actividad de la organización.
- Los decrementos: el deterioro que con el paso del tiempo sufre un cambio generado por la organización.

Tras identificar los elementos de la cadena causal del impacto y tras haber identificado los cambios que se dan y/o que se darían independientemente de si la organización lleva a cabo o no sus operaciones, es cuando se puede empezar a establecer relaciones de causalidad⁷. Para ello, se deberán deducir de los efectos identificados en la cadena causal del impacto, aquellos cambios ajenos a la actividad que se han concretado en el segundo paso de la evaluación. Estableciendo este cálculo o interpretación, la organización podrá conocer las relaciones causa-efecto existentes entre las intervenciones que desarrolla y los cambios que se observan en el entorno en el que opera.

Una vez ha identificado las repercusiones que genera la actividad analizada, la organización podrá comenzar a reflexionar sobre cómo deberá gestionar sus impactos, sobre cuáles deberán ser las estrategias de mitigación que empleará para reorientar aquellos impactos que se hayan valorado como negativos, y sobre cuáles deberá ser el curso de acciones que deberá emprender para incidir en aquellas dimensiones de la comunidad donde le interesa o donde considera que es relevante impactar en mayor grado o de un modo más positivo (Coryn, Noakes, Westine, & Schröter, 2011).

Para analizar el impacto en estos términos se sigue un proceso secuencial, que es denominado como proceso de evaluación del impacto y que se compone de las siguientes fases⁸:

⁷ En este momento se iniciaría la denominada *Theory of Change (ToC)* o *Teoría del cambio*, que guía la interpretación sobre las relaciones causales entre la actividad evaluada, los efectos esperados, y los impactos producidos por la organización. Con base en la información extraída de la TDE, y tras deducir del impacto identificado los cambios que son ajenos a las contribuciones ofrecidas por actividad, la ToC explica cuáles son los cambios concretos que pueden ser relacionados o atribuidos al impacto de la organización.

⁸ En esta investigación se ha optado por recoger y unificar los contenidos de las guías y propuestas de evaluación del impacto consultadas, en relación al proceso secuencial y a las fases a seguir para el análisis del impacto de las organizaciones.

Ilustración 2: Proceso de la evaluación del impacto



Fuente: European Venture Philanthropy Association (2012) *Guía práctica para la medición y la gestión del impacto*. Madrid: EVPA (pag.16)

Fase 1: Establecimiento de objetivos

Se establecen los objetivos a abordar en la evaluación y los tiempos y recursos (humanos, tecnológicos, financieros...) que se van a invertir para realizarla. La organización también deberá concretar los motivos que le han llevado a solicitar una evaluación, las cuestiones o dimensiones que se quieren abordar sobre el impacto, los públicos objetivo a los que se quiere dirigir o con los que se va a participar en el examen, y los enfoques y perspectivas que se quieren aplicar en el estudio de su desempeño. Así mismo, deberá concretar las preguntas e hipótesis que se plantea respecto a su impacto, que guiarán el tipo de análisis que se realizará y las cuestiones que se van a destacar sobre el mismo.

Fase 2: Análisis de los agentes involucrados

Se determinará quiénes son los agentes involucrados de la actividad, que se encuentran implicados directa o indirectamente en el impacto, por haberlo ocasionado o porque se han visto afectados por el mismo. Para ello se tendrá que realizar un mapeo de los agentes involucrados, una selección y jerarquía con base en las cuales se establezca quiénes van a ser tenidos en cuenta de forma prioritaria, y un análisis de las expectativas que estos

agentes exponen respecto al impacto. Los agentes seleccionados serán los informantes clave de la evaluación, y podrán dar cuenta de las distintas cuestiones que se van contemplar sobre el impacto. Aquellos agentes seleccionados que están implicados en la producción del impacto darán cuenta del curso de acciones que ha llevado a cabo la organización y de las repercusiones que esperaban generar con esas acciones en el entorno. Aquellos agentes seleccionados que están siendo afectados por el impacto darán cuenta de cómo han experimentado estas repercusiones y de las expectativas, demandas o intereses que quieren plantear por haberse visto afectados por la actividad.

Fase 3: Medición: Resultados, impactos e indicadores

Se trata de analizar la información extraída de la consulta a los agentes involucrados en el impacto. Es en esta fase es donde se concretan los elementos de la cadena causal del impacto (*inputs, actividad, outputs, outcomes*), donde se identifican los elementos del contexto que son externos a la actividad de la organización y que alteran la interpretación del impacto, donde se desarrollan indicadores para comprobar la relación existente entre el impacto esperado por la organización y el impacto experimentado por los afectados por la actividad, y, finalmente, donde se realizan formulaciones para deducir del impacto identificado los factores externos a la intervención de la organización.

En términos generales, los indicadores y el consiguiente cálculo del impacto se realizan a partir de los *outputs* y *outcomes* de la organización. Teniendo en cuenta las salidas (o productos) y los resultados que genera la organización, se elaboran indicadores por los que se interpreta la relación existente entre el cambio esperado por la organización y el cambio identificado en el entorno.

También se diseñan indicadores sobre las tendencias del impacto detectadas en proyectos análogos al evaluado, para comprobar el valor que tiene la actividad en comparación con el valor logrado por otras actividades de características semejantes y dirigidas a una población objeto también similar.

Fase 4: Verificación y Valoración del impacto

En esta fase se verificará el impacto y su supuesto valor positivo o negativo, en función de las valoraciones que se vayan realizando en los indicadores de la evaluación. Las valoraciones se realizan teniendo en cuenta el punto de vista de los concernidos por el impacto a partir de las evidencias extraídas en el análisis. Empleando diversas técnicas de investigación (entrevistas, grupos de discusión, *focus group*...) se juzga el valor

positivo o negativo de la actividad y el grado o modo en el que se ha logrado cumplir con las metas propuestas para la misma.

Con base en las valoraciones realizadas, se determina el valor cuantitativo o cualitativo que ha implicado el impacto generado por la organización. El valor cuantitativo del impacto se determina aplicando técnicas de cuantificación que permiten realizar un análisis basado en el coste-beneficio (social y/o económico) generado por el impacto. Su valor cualitativo se determina analizando la información de las historias de vida, de las encuestas de satisfacción y/o de los grupos participativos que se han conformado para interpretar el impacto.

Fase 5: Seguimiento y Presentación de Resultados

Por último, se trata de comunicar los resultados obtenidos en la evaluación y de realizar un seguimiento sobre el impacto identificado. La presentación de los resultados se realiza teniendo en cuenta las hipótesis de partida establecidas en la primera fase, las valoraciones realizadas en la tercera fase y los resultados obtenidos en la cuarta fase de la evaluación. Teniendo en cuenta lo expuesto, se trata de comunicar a los grupos de interés el valor e impacto que ha supuesto para el entorno la actividad que ha sido evaluada y el grado en el que se ha cumplido o no con los objetivos propuestos para el desarrollo de la misma. En cuanto al seguimiento del impacto, se trata de extraer indicadores para medir o valorar la evolución que va teniendo. A partir de entonces, la organización también tendrá que ir desarrollando acciones con el objeto de corregir o potenciar los efectos que dicha actividad va ocasionando en el entorno.

Tal y como se plantea en las guías consultadas, el proceso de la evaluación del impacto tiene un carácter cíclico. En determinadas fases de la evaluación conviene retroceder y revisar los pasos dados anteriormente, buscando profundizar en la interpretación que se va estableciendo sobre el impacto. Igualmente, se señala que este proceso debe ser continuo. Según se expone en las citadas guías, el objetivo que se persigue en la evaluación es que el análisis del impacto se establezca dentro de la propia estrategia organizacional, para poder ir analizándolo continuamente, identificando nueva información que permita acotarlo de manera más precisa para que la organización pueda ir desarrollando acciones para su mitigación, en el caso de que resulte negativo, o para buscar su intensificación, en el caso en el que se identifiquen evidencias sobre su valor positivo para el entorno.

Capítulo 3

Los enfoques, métodos y herramientas de la evaluación del impacto

En este capítulo vamos a identificar los enfoques, los métodos y las principales herramientas que se pueden aplicar para abordar el proceso de evaluación que describíamos en el capítulo anterior de la investigación. En primer lugar, nos centramos en describir los enfoques de la evaluación y los métodos a partir de los cuales se aplican para, seguidamente, describir y analizar las principales herramientas para la valoración y medición del impacto de las organizaciones.

Los enfoques y métodos de la evaluación

La evaluación puede servir para determinar el impacto concreto que es atribuible a la actividad de la organización o para identificar las contribuciones que ha tenido para que se produzca. Ello dependerá del enfoque que se decida adoptar. En concreto, existen dos enfoques: el enfoque experimental y el enfoque no-experimental⁹.

El enfoque experimental se centra en identificar el cambio que es exclusivamente atribuible a la actividad de la organización (*cambio neto*), deduciendo del mismo las dinámicas de cambio que se dan en el entorno (*cambio bruto*) y que se deben a factores exógenos a la actividad evaluada. Con base en la aplicación de métodos experimentales controlados se compara el cambio producido en una población que ha sido objeto de dicha actividad (*grupo de tratamiento*) con una muestra de población que no ha sido afectada por la misma (*grupo de control*). El grupo de control representa el escenario contrafactual; esto es, aquella situación que no presenta cambios relacionados con el impacto producido por la organización. Esta comparación se establece atendiendo a determinadas variables cuantitativas que han sido previamente seleccionadas porque se constata que la actividad va a incidir sobre las mismas. Se realiza un análisis estadístico, de acuerdo a las variables fijadas, para identificar los cambios producidos en la población objeto de la intervención, a partir de las diferencias que presentan respecto al grupo de control seleccionado. Los cambios identificados en la comparación de ambas muestras servirán para evidenciar la

⁹ En la literatura revisada la clasificación no siempre se establece del modo en el que la planteamos en esta investigación. En nuestro caso, no referiremos al enfoque experimental, situando y describiendo dentro del mismo al enfoque cuasi-experimental para, posteriormente, aludir al enfoque no-experimental. En muchas de las investigaciones consultadas, en cambio, se alude al enfoque cuasi-experimental como un enfoque no-experimental. Por la analogía que tiene con el enfoque experimental y por las diferencias que presenta respecto al enfoque no-experimental, consideramos más oportuno situarlo en una categoría experimental, tal y como lo hacen diversos autores que han sido de referencia para abordar este estudio. Ver en: Álvarez, (2016) Olsen y Galidimi (2008), Rogers, et. al. (2015).

atribución (o el impacto concreto) que la organización ha generado al desarrollar su actividad. Para poder establecer la comparación ambas muestras deben ser estadísticamente equivalentes (Khandker, et. al. 2010; Shadish, et. al. 2002; White, et. al. 2014).

Para el análisis de las variables y las muestras de la evaluación se utiliza el método de *Pruebas de Control Aleatorias (Randomized Control Trials -RCT-)*. El RTC permite analizar los cambios observados en muestras de tratamiento y de control, que se identifican de forma previa a la actividad y que son equivalentes en sus características iniciales (antes de que el impacto tenga lugar). Este método se emplea de la siguiente manera: en primer lugar, se estudian las características iniciales que son comunes entre el grupo de tratamiento y el de control (por ejemplo: niveles de ingresos, número de empleados...); seguidamente, se calibra la equivalencia de estas características (comprobación de equilibrio) y, constatando su semejanza, se establecen una serie de variables observables en ambos grupos (por ejemplo: ingresos, empleo...); finalmente, se determinan los cambios producidos cuando ha tenido lugar la actividad de la organización, atendiendo a las diferencias existentes entre las variables del grupo de tratamiento y las del grupo de control (Cupitt, 2015; Larru, 2008; White et al., 2014).

Del enfoque experimental se desprende el enfoque cuasi-experimental. Este enfoque ofrece un análisis análogo al experimental, pero es empleado cuando las muestras de estudio no pueden ser identificadas con precisión o cuando no se puede asegurar su equivalencia (Durand, et. al. 2019; Rogers, et. al. 2015). Este es el caso de muchas de las evaluaciones del impacto que se realizan una vez se ha llevado a cabo la actividad (evaluaciones de impacto *ex-post*). Dado que el impacto ya ha tenido lugar resulta más complejo identificar las características comunes que presentaban ambas muestras antes de la actividad y, por lo tanto, es difícil establecer la comparación de acuerdo a variables prefijadas. En el estudio de las implicaciones que puede tener una actividad que todavía no ha sido desarrollada (evaluación de impacto *ex-ante*) también puede ocurrir que debido a, por ejemplo, obstáculos éticos, políticos, logísticos o geográficos no sea posible identificar un grupo de control válido para la comparación. Para solventar estos escollos se emplean los métodos basados en el enfoque cuasi-experimental, que permiten diseñar muestras del grupo de control y del de tratamiento para, posteriormente, realizar comparaciones experimentales y poder determinar así el impacto generado por la actividad evaluada.

Los principales métodos cuasi-experimentales son los siguientes (Bono Cabré, 2012; Shadish, et. al. 2002; Stuart et al., 2014; White & Sabarwall, 2014):

- El método *Propensity Score Matching* (PSM): con base en este método se analizan una serie de características iniciales (previas a la actividad) de unidades identificadas dentro del grupo de tratamiento. Por cada unidad del grupo de tratamiento, se busca una unidad del grupo de control que presente las mismas características. Para identificar estas características se recopila información que la organización ya debe disponer sobre las unidades estudiadas y su contexto (ej. edad, género, situación laboral...). Se realiza una comparación entre ambas unidades y, seleccionando más y más unidades, se busca poder realizar una generalización o un promedio del impacto producido en las muestras.
- El método *Difference in difference* o el *Double difference* (DD): en este método se estudian uno o dos cambios observables en el grupo de tratamiento. Estos cambios se identifican comparando su situación inicial con su situación tras haber visto afectados por el impacto de la actividad evaluada. Los cambios identificados se emplean como variables en la evaluación. Se selecciona una muestra representativa de quienes se intuye que no se han visto afectados por la actividad y se observa la tendencia de cambio que han mostrado durante el transcurso de dicha actividad. Se compara su tendencia de cambio con la tendencia de cambio que presenta el grupo de tratamiento. Las diferencias existentes entre ambas tendencias representan el impacto atribuible a la organización.
- El método de *Regresión Discontinua* (RD): se establece un criterio o norma de elegibilidad (nivel de ingreso, índice de pobreza...), para identificar qué sujetos van a constituir el grupo de tratamiento y el grupo de control. Este criterio o norma se emplea como variable, y se estudia cómo la actividad va a incidir en la misma. Se posicionan a ambas muestras en un gráfico. Cada una de las unidades de las muestras se posiciona en función de la distancia que tienen respecto al umbral o el corte que establece la norma de elegibilidad. Se debe constatar que las unidades no pueden manipular la variable de corte. En la línea inferior del gráfico se sitúa la variable de elegibilidad y el tiempo que ha durado la actividad (desde el inicio hasta su la conclusión), para comprobar la movilidad de las muestras en el gráfico, en relación a, por ejemplo, cómo van incrementado sus niveles de ingreso o decreciendo su índice de pobreza. En la línea lateral del gráfico se establece la variable de resultados (el incremento concreto que han tenido en sus niveles de

ingreso o el valor numérico en el que exactamente ha decrecido sus índices de pobreza). Cuando se constata que ambas muestras no sobrepasan el umbral que las separa se podrá afirmar que los cambios que presentan se deben, específicamente, a la actividad evaluada. En el gráfico se tendrá que observar que existe un claro desplazamiento del grupo de tratamiento respecto al umbral, si se compara su posición inicial con su posición en el gráfico una vez se ha llevado a cabo la actividad.

- El método *Statistically created counterfactual*: se revisan datos estadísticos (fuentes estatales, registro municipal; entre otras) para caracterizar la situación inicial de los grupos de tratamiento y la de los grupos de control. Con base en el análisis de los grupos de tratamiento, se podrán identificar los cambios producidos en los mismos comparando su situación con la situación en la que se intuye que se encuentran los grupos de control si se tienen en cuenta las estadísticas en las que se ven reflejados.
- El método *Instrumental variables*: este método se emplea, sobre todo, para evaluar programas a los que toda la población tiene acceso o donde no se podría excluir a nadie. En la evaluación se deben excluir a aquellos que siempre participan del programa y a aquellos que nunca lo hacen. Identificadas ambas muestras se deberá promocionar el programa para identificar aquellos que acceden o no al mismo tras dicha promoción. Se tendrá que poder afirmar que su acceso es debido al fomento que se ha hecho del programa en cuestión. Quienes acceden tras la promoción representarán el grupo de tratamiento y quienes no lo hagan representarán el grupo de control. Una vez identificados ambos grupos se establecerán comparaciones, analizando las diferencias que presentan los mismos. En el caso de que el programa sea voluntario, también se puede utilizar una variable exógena (ajena a la intervención) que aun no encontrándose relacionada con el programa sirve para dar cuenta de los condicionantes que se dan para participar o no en el programa. Condicionantes que tendrán que ser tenidos en cuenta para diseñar el grupo de control y el de tratamiento que se van a analizar.

Por orden general, los métodos cuasi-experimentales se suelen emplear de forma complementaria para que el diseño de los grupos de tratamiento y de control sea más riguroso. Por ejemplo, cuando se está evaluando una intervención de la que existen datos suficientes para identificar ambas muestras, se pueden combinar los puntajes de propensión (extraídos del método PSM) con el método de diferencia en diferencia (DD).

Los puntajes de propensión servirán para comprobar si, de acuerdo al análisis de las unidades analizadas, se pueden igualar por sus características los grupos de tratamiento y de control. Esta información será más fiable en la medida en que se comparen más unidades y se obtengan los mismos resultados que en la primera comparación. En la comparación de más unidades se puede emplear el DD para, precisamente, ver si estas características sirven como variables útiles para dar cuenta del cambio producido por los impactos.

Tanto en el enfoque experimental como en el enfoque cuasi-experimental se busca determinar la atribución del impacto; esto es, comparar los cambios observados en una muestra de tratamiento respecto a un escenario contrafactual, para revelar qué impactos pueden ser atribuidos a la actividad de la organización.

Por su parte, el enfoque no-experimental se centra en la contribución al impacto; esto es, en confirmar o invalidar supuestos causales utilizando una cadena o secuencia de razonamientos que se construye considerando la experiencia de los concernidos por el impacto. De tal modo que desde este enfoque no se busca tanto interpretar qué impactos son exclusivos de la organización, sino que, más bien, se trata de entender cómo y de qué manera la organización está contribuyendo a una determinada dinámica que se da dentro del contexto en el que opera.

Para determinar la contribución el enfoque no-experimental busca establecer asociaciones y correlaciones entre la intervención desarrolla por la organización y el impacto identificado en el entorno. Más en concreto, se busca interpretar las relaciones de causalidad existentes entre dicha intervención y el impacto, basando la evaluación en la *Theory Driven Evaluation* (TDE), en enfoques participativos y en estudios de que caso que combinan técnicas cuantitativas y cualitativas (encuestas de percepción; grupos focales, entrevistas...). La TDE¹⁰ sostiene que en cualquier actividad se puede describir una teoría del programa sobre cómo se espera que vaya a funcionar. Se trata de manifestar el conjunto de supuestos que guían la elección, el diseño, y el desarrollo de la intervención. Estos supuestos sirven para dar cuenta de qué actividad está desarrollando la organización, de cómo la está llevando a cabo y de por qué y para quién decide ponerla en acción. Con base en esta información se establecen una serie de hipótesis que versan sobre los impactos que la organización pretende generar en su entorno. Una vez son

¹⁰ En la TDE aplicada desde el experimentalismo las hipótesis se traducen a variables cuantificables mientras que en el enfoque no-experimental son afirmaciones descriptivas que se tendrán que contrastar en un estudio valorativo.

establecidas estas hipótesis, las mismas pueden ser contrastadas (verificadas o refutadas) utilizando enfoques participativos o estudios de caso en los que se buscará comprobar cómo están siendo experimentados estos impactos en quienes se han visto afectados por la actividad. Esta información servirá para comprobar cómo la organización ha afectado a su entorno y en qué medida ha logrado (o no) incidir como esperaba hacerlo cuando diseñaba la actividad evaluada. A partir de entonces, desde el enfoque no-experimental también se busca establecer correlaciones entre el impacto identificado y los impactos que han generado otros agentes, para esclarecer cuáles son las contribuciones concretas que ha tenido la organización sometida a evaluación; aunque desde este enfoque los elementos causales del impacto se consideran interdependientes y, por tanto, no otorgan la relevancia que sí conceden los enfoques experimentales a la identificación del impacto específico generado por la organización (Dufour, 2015; Florman, et. al. 2016; García Sánchez & Cardozo Brum, 2017; Kotvojs & Shrimpton, 2007).

Para aplicar los enfoques participativos y los estudios de caso en las evaluaciones basadas en el enfoque no-experimental se emplean: *Métodos de Recolección y Análisis de Datos*, como son el *método de Observación* (estructurada o no estructurada; de participantes o no participantes; participativa o no participativa) y el *método de Revisión Documental* (registro de información a partir de la consulta de documentos técnicos de la organización; consulta de investigaciones científicas; revisión del Catálogo de Publicaciones de la Administración Pública; entre otros). Para identificar las muestras de la población que han sido afectadas por el impacto se suelen emplear *métodos de Muestreo* como son el *método Probabilístico* (muestreo aleatorio simple, muestreo estratificado, muestreo por etapas múltiples; muestreo secuencial); el *método Intencional* (confirmar y rechazar; caso crítico; muestreo de variación máxima; valor atípico; muestreo de bola de nieve; basado en teorías; caso típico); y el *método de Convivencia* (convivencia fácilmente disponible; convivencia voluntaria) (Bamberger, 2012; Barnett & O'Flynn, 2017; Peersman, 2014). Igual que como ocurría en las evaluaciones cuasi-experimentales, en el enfoque no-experimental se suelen combinar los métodos citados con el objeto de corregir y reforzar la interpretación de los impactos producidos por la actividad evaluada. Combinando estos métodos resulta más fácil comprobar si existe convergencia entre las distintas fuentes consultadas en el proceso de evaluación; al mismo tiempo que posibilita una mayor comprensión sobre la propia intervención, los efectos que produce y el contexto en el que tienen lugar los impactos.

Los enfoques experimentales y el enfoque no-experimental se aplican a partir de herramientas diseñadas para la evaluación del impacto de las organizaciones. A continuación, pasamos a reseñar las principales herramientas empleadas en este ámbito.

Análisis de las principales herramientas para la evaluación del impacto

En este punto, se identifican las principales herramientas experimentales¹¹ y no-experimentales que se utilizan para determinar la atribución o contribución del impacto generado por una organización. La elección¹² de las herramientas se ha realizado con base en la consulta de diversos estudios e investigaciones sobre el estado del arte de la evaluación del impacto y sobre la aplicación de las herramientas de medición y valoración del impacto en estudios de caso reales. Se tienen en cuenta aquellas herramientas que sirvan para evaluar cualquier tipo de impacto (social, ambiental, económico, político legal y/o tecnológico) que pudieran generar las actividades que lleva a cabo una determinada organización.

A continuación, presentemos una tabla en la que describimos cada una de las herramientas seleccionadas, clasificadas en los enfoques a partir de los cuales se aplican¹³ y citando las referencias teóricas en las que nos hemos basado para realizar el análisis que, posteriormente, pasaremos a abordar:

¹¹ Las herramientas experimentales son aquellas que pueden ser aplicadas tanto desde el enfoque experimental como a partir del enfoque cuasi-experimental. Las mismas adoptarán el enfoque experimental si existe evidencias para identificar los grupos de tratamiento y de control y para justificar su equivalencia. En cambio, adoptarán el análisis cuasi-experimental cuando, aun no existiendo evidencias, se tengan supuestos sólidos por los que, con base en informes y estudios elaborados a este respecto, se pueden diseñar ambas muestras aplicando los diversos métodos de este enfoque (DD, RD, Statistically Created Counterfactual...).

¹² En la elección de las herramientas se ha tenido en cuenta que sean citadas de forma reiterada en las diversas fuentes consultadas, que se disponga de suficiente información publicada que permita realizar un examen profundo de las mismas y que también se puedan consultar casos prácticos en los que se hayan aplicado para que la identificación de sus contribuciones y posibles debilidades sea más exhaustiva. Para la elección se han consultado diversas fuentes de datos sobre la frecuencia de uso y difusión que tienen las distintas herramientas de evaluación. Las principales fuentes de consulta sobre los expuesto son las siguientes:

<https://www.sei.org/projects-and-tools/tools/?keyword=#listing>

<http://search.foundationcenter.org/#/search/tools/3>

¹³ En la clasificación aparecen herramientas aplicables desde el enfoque experimental y cuasi-experimental, herramientas basadas en el enfoque no-experimental, y herramientas mixtas, que son aquellas que combinan ambos enfoques. En cualquier caso, durante el proceso de evaluación se puede aplicar una herramienta basada en un enfoque concreto y, posteriormente, reforzar el examen hibridando la interpretación de los resultados obtenidos en la aplicación de esa herramienta con el análisis establecido en estudios complementarios que permiten interpretar el impacto desde otra lógica o perspectiva.

Tabla 2: Listado de herramientas para la evaluación del impacto de las organizaciones

Herramientas experimentales	Descripción
<p>Social Return on Investment (SROI) Impactos sociales, económicos, tecnológicos, políticos y ambientales Creador: <i>The Roberts Enterprise Development Fund</i></p>	<p>Evaluación: SROI es un proceso de comprensión, medición y comunicación de los valores sociales, económicos y medioambientales generados por una organización. Se basa en el análisis coste-beneficio de una actividad, para determinar el valor social que ha generado en relación con el coste económico que ha supuesto llevarla a cabo. El impacto se calcula dividiendo el valor actual neto de los beneficios sociales (interpretado monetariamente) entre el valor actual neto de la inversión realizada para el desarrollo de la actividad. La interpretación monetaria se establece determinado coste económico que supondría producir el beneficio social al que se dirige el proyecto. Para ello se tienen en cuenta los costes monetarios de proyectos análogos al evaluado, o el coste económico que conllevaría para un particular asegurarse ese beneficio social, en el que caso de que no existiera el proyecto en cuestión.</p> <p>Referencias: (Arvidson, et. al. 2010; Arvidson, et. al. 2013; Bates & Yentumi-Orofori, 2013; Gardner, et. al. 2013; Gibbon & Dey, 2011; Jönsson, 2013; Krlev, et. al. 2015; Maldonado & Corbey, 2016; Pathak & Dattani, 2014; Retolaza, San-Jose, & Ruiz-Roqueni, 2016)</p>
<p>The Best Available Charitable Option (BACO) Impactos sociales y económicos Creador: <i>Acumen Fund</i></p>	<p>Evaluación: BACO es una herramienta analítica que compara opciones caritativas que ofrecen productos y servicios similares para determinar en cuál de ellas se debe invertir porque genera el mayor impacto social positivo. El cálculo del impacto se establece comparando el coste neto que conlleva la atención a cada persona en cada una de las opciones caritativas evaluadas, y en función de la rentabilidad se identifican la opción caritativa que demuestra realizar un uso más eficiente de los recursos invertidos para el desarrollo de su actividad.</p> <p>Referencias: (Barnett & O'Flynn, 2017; Bugg-Levine & Emerson, 2011; Bugg-Levine, 2012; Hima Batavia, et. al. 2011; Tuan Melinda, 2008; Veni Mary, et. al. 2018)</p>
<p>Batelle Impactos ambientales Creador: <i>Instituto Batelle-Columbus</i></p>	<p>Evaluación: Batelle permite evaluar cuantitativamente y de forma homogénea distintos impactos ambientales, teniendo en cuenta indicadores experimentales y valores sociales aproximados. Esta herramienta recoge una lista de 78 parámetros para valorar diversos factores ambientales (Especies y Poblaciones, Ecosistema, Aire, Agua...). Los parámetros se agrupan en 4 categorías (Ecología, Contaminación, Aspectos estéticos y Aspectos de interés humano). El cálculo del impacto se realiza, en primer lugar, valorando cada uno de los parámetros. Seguidamente, se realiza un cálculo general de las categorías y, finalmente, se establece un cálculo conjunto de las 4 categorías para determinar el impacto ambiental generado por la actividad evaluada.</p> <p>Referencias: (Goyal & Deshpande, 2001; Ponce, 2008; Sinha, 1998; Stewart, 1979; Wagh & Gujar, 2012; Zhao, Cheng, Chau, & Li, 2006)</p>

<p>Social Impact Assessment (SIA) Impactos sociales, económicos, tecnológicos, políticos y ambientales Creador: <i>Global Social Venture Competition</i></p>	<p>Evaluación: SIA es una herramienta que, con base en el análisis coste-beneficio de una actividad, determina el valor social generado en términos monetarios y relaciona dicho valor con la inversión que la organización realiza para cumplir con su propósito y con la propuesta de valor que se plantea a 10 años vista. El impacto se calcula aplicando el SROI y, a partir de este cálculo, se relaciona el valor del impacto con el valor de la inversión realizada por la organización. En su plataforma digital, esta herramienta ofrece, además, una actualización de datos basados en estadísticas nacionales y estudios longitudinales, para facilitar el diseño de contrafactuales y la selección de indicadores en la evaluación.</p> <p>Referencias: (Arena, et. al. 2015; Bagnoli & Megali, 2011; Barnett & O'Flynn, 2017; Bugg-Levine & Emerson, 2011; Bugg-Levine, 2012; Değirmenci & Evcimen, 2013; Florman, et. al. 2016; Global Impact Investing Network, 2011; GRI, UNGC, WBCSD 2015; Hima Batavia, et. al. 2011; Hornsby, 2012; Tuan Melinda, 2008; Veni Mary, et. al. 2018)</p>
<p>Benefit-cost ratio Impactos sociales y económicos Creador: <i>Robin Hood Foundation</i></p>	<p>Evaluación: Benefit-cost ratio permite valorar el impacto de diferentes proyectos asistenciales, para ofrecer referencias sobre en el cuál de ellos es mejor invertir. Las valoraciones se hacen realizando un análisis coste-beneficio de cada uno de los proyectos y considerando el impacto esperado en cada actividad evaluada. El impacto se calcula teniendo en cuenta las inversiones realizadas por las organizaciones para el desarrollo de sus proyectos y los beneficios económicos que se espera generen o que ya hayan generado estos proyectos en la población objeto a los que se dirigen.</p> <p>Referencias: (Brandenburg, 2012; Graham & Anderson, 2015; Hwang, 2016; Ruiz de Munain, J. L. & Cavanna, 2012; Weinstein, 2017)</p>

Herramientas no-experimentales	Descripción
<p>Rapid Impact Assessment Matrix (RIAM) Impactos ambientales Creador: <i>Water Quality Institute</i></p>	<p>Evaluación: RIAM es un proceso con base en el cual se busca identificar cambios significativos (positivos y negativos) de una actividad para, posteriormente, establecer referencias sobre cómo monitorear y mitigar los impactos negativos que haya generado la organización. RIAM se presenta en una matriz, compuesta por un listado de factores físico-químicos, biológicos, humanos y económicos a los que los impactos de las organizaciones pueden afectar. En esta matriz un equipo multi-disciplinario de expertos realiza valoraciones sobre el alcance y los posibles efectos que la actividad evaluada pudiera tener en el listado de factores que componen la matriz.</p> <p>Referencias:(Ijäs, et. al. 2010; Kuitunen, et. al. 2008; Mondal, et. al. 2010; Mihăiescu, et. al. 2015; Upham & Smith, 2014)</p>

<p>Matriz de Leopold Impactos ambientales Creador: (Leopold, L. B. et. al., 1971)</p>	<p>Evaluación: La matriz Leopold permite establecer relaciones causa-efecto entre las acciones que se llevan a cabo en un proyecto y los cambios ambientales que se dan en el entorno. La matriz recoge un listado de 100 acciones que puede desarrollar una organización y 88 efectos ambientales a los que puede afectar. Identificando las acciones que ha desarrollado la organización evaluada y estableciendo correlaciones con los efectos ambientales que pudieran haber generado esas acciones, se trata de establecer cuadrículas en la matriz para visualizar cuáles son las áreas de impacto de la organización. A partir de entonces, se deberán valorar estas cuadrículas en función de la magnitud con la que se considera que se está incidiendo sobre las mismas.</p> <p>Referencias:(Alnasrawi, et. al. 2020; Asadollahfardi & Asadi, 2018; Cotán & Arroyo, 2007; Graham Smith, 2014; Ribeiro & Moreira, 2008)</p>
<p>The Outcome and Assessment Information Set (OASIS) Impactos sociales Creador: <i>The Roberts Enterprise Development Fund</i></p>	<p>Evaluación: OASIS permite realizar un seguimiento de los impactos sociales que generan las agencias sin fines de lucro que se encuentran dentro de la cartera de clientes o de colaboradores de diversas organizaciones. De acuerdo a las necesidades de información que planteen dichas organizaciones, OASIS analiza la evolución que van teniendo los impactos de las agencias para, a partir de entonces, informar a las organizaciones sobre el rendimiento de sus inversiones en los proyectos sociales desarrollados por estas agencias.</p> <p>La evaluación del impacto se realiza recopilando la información que solicitan las organizaciones, estableciendo un sistema de seguimiento con las agencias y automatizando la información analizada en una base de datos que las organizaciones pueden consultar en línea. Las herramientas de recopilación y análisis del impacto empleadas dependerán de la información requerida por parte de las organizaciones. Generalmente, la información registrada sobre el impacto tiene que ver con los insumos, los productos y los resultados alcanzados por las agencias a partir de la inversión realizada por las organizaciones.</p> <p>Referencias: (Bagnoli & Megali, 2011; CMS, 2019; Potma, 2016; Rosenzweig, 2004; Twersky, 2002)</p>
<p>London Benchmarking Group (LBG) framework Impactos sociales, económicos, tecnológicos, políticos y ambientales Creador: <i>London Benchmarking Group</i></p>	<p>Evaluación: LGB es una herramienta para medir, evaluar, calcular y reportar el valor y los impactos de las inversiones que las organizaciones hacen en proyectos sociales que no forman parte de sus líneas de actividad principales. Esta herramienta aporta información sobre los recursos y el tiempo invertido, sobre las personas afectadas y sobre el retorno que ha supuesto para la organización la generación de los impactos evaluados.</p> <p>El impacto se valora con base en la información que dispone la organización sobre el número de inputs invertidos, los <i>outputs</i> producidos y los resultados alcanzados en el desarrollo de sus proyectos sociales. Se tienen en cuenta la cantidad de cobertura alcanzada por esos proyectos, las organizaciones involucradas en su ejecución y el número de personas que han sido atendidas.</p> <p>Referencias: (Carvalho, 2012; Farsang et al., 2017; LBG, 2013; 2014; 2018)</p>

<p>Global Impact Investing Rating System (GIIRS) Impactos sociales y ambientales Creador: <i>B Analytics Acumen Fund</i></p>	<p>Evaluación: GIIRS es una plataforma que provee ratings, información e investigaciones sobre las inversiones de impacto. En esta herramienta se recogen datos sobre el rendimiento social y el desempeño medioambiental mostrado por diversas organizaciones, teniendo en cuenta las dimensiones de gobernabilidad, empleo, comunidad y medio ambiente a las que afectan con sus impactos. Con base en la información que las organizaciones proporcionan GIIRS califica el impacto que tienen puntuando el grado en el que afectan a sus dimensiones de impacto para, posteriormente, establecer una calificación del impacto general que tienen cada una de ellas. Esta calificación la realiza una consultora externa en contraste con la autopercepción que tiene cada organización sobre las dimensiones a las que afecta. Se establecen calificaciones que varían entre tres y cinco estrellas para cada una de las dimensiones de impacto. Los ratings se establecen teniendo en cuenta la media ponderada que alcanza cada organización en la suma de sus calificaciones por cada dimensión de impacto. En la dimensión de gobernabilidad se puntúan aspectos tales como las medidas de transparencia y anticorrupción mostradas por las organizaciones. En la dimensión de empleo, se valoran los niveles salariales otorgados, la formación y el ambiente laboral de los miembros de la organización. En la dimensión de comunidad, se valora, cuestiones como la importancia concedida por la organización a la creación de empleo o sus aportaciones filantrópicas. En la dimensión ambiental se valoran las infraestructuras, transportes, sistemas de distribución implementados y las cadenas de valor de cada una de las organizaciones. Adicionalmente, también se puntúa el modelo organizacional, en función del enfoque social y medioambiental adoptado por cada una de las mismas.</p> <p>Referencias: (B Lab, 2011; Best & Harji, 2013; Brandenburg, 2012; Pascual, 2014; So & Staskevicius, 2015)</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Herramientas mixtas	Descripción
<p>Accelerator Compass Investment Sustainability Assessment (ACAI) Impactos sociales, económicos, tecnológicos, políticos y ambientales Creador: <i>AtKisson, Inc.</i></p>	<p>Evaluación: ACAI es un conjunto de herramientas dirigidas a facilitar la planificación estratégica, el desarrollo organizacional y el análisis en torno al impacto de las organizaciones. Se compone de las siguientes herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compass: ofrece un curso de acciones que la organización puede emprender para direccionar sus impactos e incidir positivamente en la sostenibilidad de su entorno. - StrateSpher: sirve para analizar y reflexionar sobre las condiciones específicas del entorno que cada organización en particular debe considerar para realizar una planificación estratégica sostenible. - Pyramid: combina el examen del Compass y el de StrateSpher, y se aplica con base en talleres grupales en los que los miembros de la organización reflexionan sobre los problemas que enfrentan y sobre las acciones que podrían desarrollar para garantizar la sostenibilidad de su entorno - Ameba: con base en esta herramienta se analizan las dinámicas organizativas y culturales para identificar palancas de cambio en la organización, por las que se puedan introducir acciones de mejora en la gestión de los impactos. <p>El impacto se calcula en cinco áreas clave: Naturaleza (impactos ambientales); Sociedad (impactos en la comunidad); Economía (impacto económico para la organización); Bienestar (efectos en los destinatarios de la actividad); y Sinergia (vínculos establecidos con otras organizaciones). ACAI recoge una batería de indicadores y un sistema de puntajes para que el evaluador califique a la organización en relación a las cinco áreas señaladas.</p> <p>Referencias: (AtKisson & Hatcher, 2005; Florman, et. al. 2016; Olsen & Galidimi, 2008; UNESCO, 2011; Veni Mary, et. al. 2018; Wigboldus, 2018)</p>

<p>Balanced Scorecard (BSC) Impactos sociales, económicos, tecnológicos, políticos y ambientales Creador: <i>New Profit, Inc.</i></p>	<p>Evaluación: BSC es cuadro de mando integral que permite analizar la evolución que va teniendo el impacto de la organización en relación a los objetivos y resultados que se plantea en su estrategia. En el cuadro de mando la organización debe concretar cuáles considera que son los intereses que le plantean sus clientes, cuáles son los propios objetivos que se plantea ella misma, qué exigencias tienen los accionistas y qué acciones debe desarrollar para atender a estos intereses y exigencias a partir de sus impactos. Tras emprender esas acciones, la organización deberá valorar en el cuadro de mando cómo se están desarrollando las mismas, exponiendo evidencias sobre los impactos que van ocasionando y sobre el modo en el que se logra o no cumplir con las exigencias e intereses que había identificado en la fase anterior de la evaluación. La representación de estas valoraciones en el cuadro de mando le permitirá a la organización establecer prioridades sobre la gestión de sus impactos.</p> <p>Referencias: (Kaplan, 2001; Kaplan & Elias, 1999; Meliones, 2000; Salem, et. al. 2012)</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia a partir de las referencias citadas

En las siguientes líneas profundizaremos en las contribuciones y posibles dificultades que se pueden presentar cuando se aplican estas herramientas en el proceso de evaluación del impacto de las organizaciones. Para analizar lo expuesto nos basaremos en las referencias señaladas en la tabla y en otras aportaciones teóricas que iremos citando a lo largo de este apartado.

Las herramientas experimentales permiten diseñar contrafactuales con base en unas determinadas variables que son comparables con las del grupo de tratamiento. La evaluación se basa en la cuantificación de los *outputs* y *outcomes* de la actividad. También se concede un valor cuantitativo a aquellos elementos de la cadena causal que *a priori* no son cuantificables. Estos valores se determinan mediante la consulta de diversas fuentes sobre la relación coste-beneficio que conlleva realizar actividades o alcanzar resultados análogos a los logrados por la organización que esté siendo evaluada. Analizando los cambios observados en el grupo de tratamiento respecto al contrafactual, y realizando la comparación coste-beneficio de la actividad con actividades análogas, las herramientas experimentales ofrecen una determinación sobre la proporción de los beneficios sociales que son atribuibles a la organización, y sobre la relación entre la inversión en capital que se ha requerido para llevar a cabo la actividad, el dinero que ha recuperado la organización de esa inversión y/o el dinero que ha devuelto o el coste que ha ahorrado a la sociedad.

Tal y como se afirma en las fuentes consultadas, a las herramientas experimentales (SROI, Batelle, SIA y Benefit-cost Ratio) se les reconoce un alto grado de validez interna: cuando el evaluador aplica alguna de estas herramientas podrá justificar que el resultado obtenido sobre el impacto responde al análisis de las variables empleadas en la evaluación o, dicho

de otro modo, podrá establecer la inferencia causal que permite atribuir las estimaciones del impacto a la actividad evaluada y no a otras causas. Esto es así porque, al diseñar las variables, el evaluador se fija en los *outputs* de la organización y, entonces, la evaluación se establece para comprobar cómo estos *outputs* alteran las variables del grupo de tratamiento. Cuando se percibe una alteración y cuando se evidencia que este cambio no se da en el grupo de control es cuando el evaluador podrá establecer y fundamentar las linealidades existentes entre los *outputs* y los cambios observados en quienes si se han visto afectados por la actividad.

Las dificultades de las herramientas experimentales se relacionan con su validez externa; esto es, demostrar que la actividad evaluada tendría como resultado los mismos cambios en otra muestra o entorno. Si ello no se demuestra, la atribución habría sido determinada erróneamente porque el cambio identificado también habría sido propiciado por diversas causas del contexto particular donde se ha dado el impacto o de las características de las muestras que no se habrían tenido en cuenta en la evaluación. Por tanto, se le estaría atribuyendo a la organización determinados impactos que no le corresponden, pues son causados por factores exógenos que se deben a dinámicas de la sociedad y no a las acciones que desarrolla con su actividad.

Existen varias condiciones que se tienen que dar para que se pueda asegurar la validez externa de las evaluaciones aplicadas desde las herramientas experimentales. Lo prioritario será saber si se puede diseñar un contrafactual sólido. Los contrafactuales a evitar son el grupo de tratamiento en su situación inicial comparado con el grupo de tratamiento en su situación posterior al impacto¹⁴ y la comparación basada en quienes participan en la actividad por estar suscritos con quienes no participan por no suscribirse¹⁵. El contrafactual será sólido y permitirá la comparación cuando sea, en promedio, idéntico a las características de la muestra de tratamiento en ausencia de la

¹⁴ Si se emplea esta muestra, el resultado obtenido no serviría para determinar si la actividad tendría los mismos efectos si es aplicada a otros grupos que todavía no se han visto afectados por el impacto. Por tanto, el resultado no podría ser generalizable. Además, si sólo se trabaja con el grupo de tratamiento es más difícil identificar elementos como el peso muerto, porque sin tener una referencia en el grupo de control, no se podrá determinar si las variaciones en el grupo de tratamiento se deben a la actividad en cuestión o a factores externos. Una evaluación basada en este contrafactual sólo servirá para dar cuenta de lo fáctico (la progresión de la situación anterior a la situación de después) sin contemplar lo contrafáctico (el grupo que no es intervenido y que sirve al compararlo con el grupo de tratamiento para identificar los impactos de la actividad y los cambios que se dan y se darían sin la aplicación de la misma).

¹⁵ Si por determinadas circunstancias un grupo ésta más predispuesto o posee más facilidades para vincularse a una actividad que otro, ya muestra una serie de características relevantes para verse más beneficiados por el impacto de dicha actividad. Si este hecho no se constata puede darse un sesgo en la evaluación que llevará a sobreestimar los cambios que produce la actividad en cuestión.

actividad. Además, debe existir la certeza de que el grupo de comparación no está afectado, de forma directa o indirectamente, por el impacto. Por último, se debe demostrar que las dos muestras se verían afectadas o reaccionarían de la misma forma si ambas estuvieran expuestas al impacto¹⁶. Sólo si se cumplen estas condiciones se podrá determinar que la única diferencia que presentan las dos muestras se debe a que el grupo de tratamiento se ha visto afectado por el impacto mientras que el grupo de control no. Es entonces cuando se podrá asegurar que los cambios producidos en la situación del grupo de tratamiento se deben directa y exclusivamente al impacto generado por la actividad de la organización (García Sánchez & Cardozo Brum, 2017; Stuart et al., 2014; White & Sabarwall, 2014).

Para que se den todas estas condiciones se requiere disponer de un amplio registro de *outputs* sobre la actividad y de un conocimiento profundo sobre las características de las muestras analizadas. Dada la dificultad que conlleva elaborar un contrafactual que cumpla con estos requisitos y puesto que no siempre es posible realizar un registro exhaustivo de los *outputs* de la actividad en la evaluación, se opta, muchas veces, por establecer una serie de supuestos. Estos supuestos sirven para hacer que la evaluación sea abordable. En el caso del SIA y del SROI, por ejemplo, el supuesto es el propio impacto: la evaluación se centra en los *outputs* producidos (p.ej. *output* = número de puestos de trabajo creados) por la organización y en determinar el retorno que recibe la misma o que devuelve a la sociedad por su inversión en una determinada actividad. Pero el resultado de sus *outputs* (p. ej. *outcome* = número de puestos de trabajo concedidos) no siempre está directamente relacionado con el impacto (p. ej. *impact* = mejora en la calidad de vida de los empleados). De tal modo que en la evaluación se podrá comprobar que los *outputs* de la organización generan un impacto y que por este impacto la organización recibe o devuelve a la sociedad un determinado retorno pero, en cambio, no se podrá determinar cómo se está dando dicho impacto en la comunidad (ej. por el “número de puestos de trabajo creados” -*output*- que “finalmente son concedidos” -*outcome*- la organización recibe un retorno x o ahorra un gasto social de Y , y el impacto generado será Z pero éste sólo se puede dar por supuesto, no existe evidencia para responder a cómo se está expresando en la sociedad).

Otra de las suposiciones que se puede dar es la de considerar que la actividad más eficiente (en términos económicos y de resultados para la organización) es la que genera un mayor impacto en la comunidad. De esta suposición parten herramientas como el BACO y el

¹⁶ Si la construcción del contrafactual es aleatoria, representativa y previa a la intervención evaluada será más factible asegurar la equivalencia estadística y, por ende, será más fácil evitar cualquier sesgo.

Benefit-cost ratio. En ambas herramientas se comparan diferentes proyectos (sociales, caritativos, humanitarios...) para determinar en cuál de ellos la organización logra obtener más resultados a la vez que muestra ser más eficiente en la relación coste-beneficio. El proyecto que mejor se adecue a estos dos criterios será en el que, siguiendo las indicaciones de las herramientas, más merezca hacer una inversión caritativa. Las herramientas sugieren que invirtiendo en este proyecto es como la organización puede alcanzar el mejor rendimiento de su impacto social, pero, tal y como se puede comprobar, no siempre la opción más eficiente resulta ser la que más cambios positivos genera en el entorno. Puede darse el caso de que otros proyectos generen un impacto más positivo aunque económicamente no resulten atractivos para la inversión¹⁷.

Así, las herramientas basadas en el retorno de la inversión, en el valor monetario y en la cuantificación de los *outputs* y *outcomes* de la actividad (SROI, SIA, BACO y Benefit-cost ratio) establecen una linealidad entre los productos y los resultados que obtiene una organización y el impacto que produce su actividad que puede no corresponder con la realidad; esto es, con los efectos que, de hecho, se están dando en el contexto. El registro de los *outputs* y *outcomes* y de los demás elementos cuantificables, tangibles e inmediatos de la actividad que proponen estas herramientas son indicadores o *proxys*¹⁸ importantes, pero no definitorios del impacto en cuestión. En la mayoría de los casos, el cambio que se genera por un impacto implica una serie de transformaciones cuantitativas y cualitativas, que van más allá de los resultados obtenidos por la organización o de la actividad que está siendo evaluada y, en este sentido, centrarse únicamente en los *outputs* y *outcomes* de la organización sin contemplar la experimentación y el desarrollo que los mismos tienen en el contexto puede conllevar que se realice una estimación errónea (por exceso o por defecto) del impacto. De tal modo que, aunque estas herramientas procuren delimitar con precisión el impacto de una determinada actividad, se evidencia que ofrecen una idea aproximada pero nunca conclusiva para determinarlo (Adedokun, et. al. 2011; García Sánchez & Cardozo Brum, 2017; Ravallion, 2005; Steven Glazerman & Myers, 2003).

¹⁷ Contemplar la relación coste-beneficio es fundamental para realizar una inversión adecuada pero lo que no se puede asegurar es que el proyecto que genera mayores resultados con el menor coste posible es el que más impacto positivo genera. Pueden existir otros proyectos que aun siendo más costosos e incluso económicamente menos viables resulten más beneficiosos para la comunidad.

¹⁸ Los *proxys* son aproximaciones establecidas sobre el valor (social, económico, ambiental...) generado por un impacto.

Cabe señalar que las evaluaciones basadas exclusivamente en la cuantificación de los *outcomes* y los *outputs* pueden resultar limitantes porque no ofrecen indicaciones sobre cómo ser valorado el impacto (positivo, negativo, agudo, leve...) ni tampoco muestran los aspectos que la organización podría incorporar en su estrategia para llevar a cabo su gestión y procurar una incidencia más positiva en su entorno.

Esto también puede ser extrapolable a la última de las herramientas experimentales que identificamos en la tabla: el método Batelle-Columbus. Aunque en esta herramienta sí se realiza una valoración sobre la magnitud del impacto, la misma es asignada por el evaluador que la aplica sin poder disponer de referencias en la propia propuesta que plantea el Batelle. Además, en esta herramienta tampoco se incorporan indicaciones sobre cómo llevar a cabo la gestión del impacto tras haber sido identificado y valorado en la evaluación.

En suma, las herramientas experimentales muestran una medición rigurosa del impacto, pero, al mismo tiempo, la validez de esta medición depende de que el diseño de las muestras de comparación sea factible¹⁹ y de que se puedan identificar las variables pertinentes para identificar el impacto en cuestión.

Resulta complejo que en la evaluación se puedan cumplir estas condiciones porque, por ejemplo, puede ocurrir que durante el trascurso de la actividad se den impactos inesperados o indirectos que afecten a variables no contempladas y que alteran las condiciones de las muestras²⁰ sin que haya constancia ni registro de ello en la evaluación. Igualmente puede ocurrir que el impacto evaluado se origine por diferentes elementos causales que son interdependientes o que dicho impacto se interrelacione con otros impactos provocados por diversos agentes y, por lo tanto, no podrá ser atribuible una parte específica del impacto a la organización que está siendo estudiada. Del mismo modo, puede darse el caso de que en el diseño del grupo de control se tenga que excluir de la intervención a una muestra de la población que, por motivos legales, políticos o éticos²¹ no debiera ser excluida, o que no existan evidencias suficientes para que se pueda

¹⁹ Que sea factible implica que ambas muestras sean equivalentes (comparables de acuerdo a las variables identificadas) y, además, que las muestras se mantengan estables y sin contaminarse mientras se esté llevando a cabo la evaluación.

²⁰ Los impactos generados en el grupo de tratamiento pueden generar efectos en los grupos de control, alterando sus características y, por tanto, modificando sus variables. En lo que respecta al grupo de tratamiento, éste puede verse afectado por efectos exógenos a la intervención durante el proceso de evaluación que hacen que varíe su situación inicial, momento en el que es seleccionado para diseñar la muestra a evaluar. Lo mismo puede ocurrirle a la muestra seleccionada para el diseño del grupo de control.

²¹ Puede ocurrir que un proyecto al que la población tiene acceso universal no se puedan identificar quienes son los grupos de tratamiento y de control, porque de forma directa o indirectamente se verían afectados por ese proyecto, tanto si participan en el mismo como si no lo hacen.

concretar de manera justificada quienes son los sujetos que se han visto afectados por la actividad evaluada ²².

Como hemos visto, aplicando las herramientas descritas se trata de superar estas dificultades realizando ajustes a la realidad que se estudia y, precisamente en estos ajustes, es cuando el evaluador puede adoptar una postura parcial y, por ende, que se den ciertos sesgos en la evaluación que sean difíciles de solventar. Por ejemplo, acotando el impacto en un tiempo manejable y no contemplando su evolución, otorgando intuitivamente pero no de forma justificada un valor cuantitativo a una variable no cuantificable, diseñando muestras que son comparables pero que a veces no representan fidedignamente a quienes se ven afectados y a quienes no por los impactos, u otorgando un énfasis excesivo al rendimiento interno de la organización, pero descuidando factores externos que también alteran la delimitación del impacto.

Dado que es muy probable que, aplicando estas herramientas, se den algunos de los sesgos expuestos, convendrá repensar si con base en los resultados obtenidos la organización debe dirigir todos sus recursos a mitigar o promover el impacto identificado en el examen experimental. Puesto que serán pocas las situaciones en las que se pueda demostrar cuestiones tales como que el impacto afecta de igual forma y en la misma intensidad a toda la muestra del grupo de tratamiento y dado que la comparación con el grupo de control no podrá ser completamente exacta si no se tienen en cuenta elementos como, por ejemplo, el desplazamiento, el peso muerto o el impacto indirecto, los resultados

²² Las dificultades para diseñar el contrafactual varían dependiendo del impacto al que se está prestando atención. Tal y como se reconoce en la literatura, en la evaluación de los impactos sociales, por ejemplo, un estudio experimental difícilmente podrá evitar ciertos sesgos en la selección de la muestra o en el análisis de la información recibida. Así, en esta evaluación será complejo evitar que se den fenómenos como el denominado *Efecto Hawthorne* (forma de reactividad psicológica en la que los grupos de tratamiento y de control modifican sus interpretaciones -en este caso respecto al impacto- debido a que saben que están siendo estudiados). También se presentan dificultades para que se cumpla la prueba del *doblo ciego* (el estudio de las muestras puede estar influido por el efecto del placebo o por el sesgo del observador). De hecho, en las evaluaciones experimentales a veces ocurre que, debido a la dificultad para concretar los grupos de control y de tratamiento, se diseñan muestras pequeñas que resultan más manejables pero que no son suficientemente representativas para dar cuenta del impacto que está siendo evaluado. Además, dado que existen características de las muestras que son difíciles de valorar cuantitativamente ocurre que en muchas ocasiones se opta por seleccionar variables que se construyen haciendo una interpretación de ambos grupos que no siempre se ajusta a la realidad que perciben los mismos. Las dificultades prácticas expuestas quedan reflejadas en estudios como los siguientes: Gómez (2010) Alternativas para la medición de impactos de los desastres naturales, *Territorios*, (6), 1755-206; Farré, M. Cuevas, J. (2015) Modelos, Límites y alternativas en la evaluación del impacto., *Zerbitzuan*, 58, 137-146; Clifford, J. (2014) Impact Evaluation by Social Enterprises: Measuring the un-measurable? *10th annual meeting of the OECD LEED forum on partnerships and local development*, Estocolmo, 25 abril de 2014, disponible en <http://www.oecd.org/cfe/leed/10th-fplg-meeting.htm>; Cardozo, M.; García, E. (2017) Evaluación del impacto: Más allá de la experimentación. *Política y Cultura*, (47), 65- 91.

aportados por estas herramientas darán, en la mayoría de los casos, una idea aproximada pero no definitiva del impacto que está teniendo lugar. Por tanto, los resultados de la evaluación deben verse como una información orientativa y cercana pero no conclusiva del papel de la organización en su contexto.

Algunas de las recomendaciones respecto a cómo aplicar estas herramientas son las siguientes (Cupitt, 2015; García Sánchez & Cardozo Brum, 2017; Khandker, et. al. 2010; Steven Glazerman & Myers, 2003):

- Si se aplican con carácter retrospectivo será necesario recopilar información en el momento *ex-ante* (cuando no se ha producido el impacto): la planificación de la evaluación se tiene que establecer antes de que se lleve a cabo la actividad para concretar qué información será necesaria recoger para diseñar las muestras, dar cuenta de los resultados e identificar impactos. Sin una planificación previa será difícil evitar el sesgo en la evaluación.
- Si se evalúa un proyecto de larga duración será útil emplear estas herramientas en un momento intermedio: pueden ofrecer estimaciones preliminares del impacto que se podrán tener en cuenta para introducir modificaciones en el proyecto en desarrollo.
- El diseño de las muestras implica un examen exhaustivo: utilizar encuestas, recurrir a diversas fuentes de datos, realizar entrevistas cualitativas o establecer un análisis profundo de la cadena causal del impacto facilitará la identificación de las muestras. Esto servirá para que la comparación sea más representativa y, además, para que la evaluación pueda tener una mayor validez externa.
- Ante todo, se tiene que tener en cuenta el tipo de impacto que se va a evaluar: si en el impacto a evaluar no se puede asegurar la equivalencia en las muestras no podrá tener validez la comparación experimental. Será más fiable emplear herramientas basadas en el enfoque no-experimental o, al menos, hibridarlas con la evaluación experimental. Esto es más aconsejable que optar por la reducción o simplificación de las variables, pues la hibridación de ambos enfoques permite fundamentar las valoraciones realizadas en cada uno de ellos y, en cambio, la reducción o simplificación de las variables a menudo provoca una estimación errónea y menos fundamentado respecto al valor del impacto.

En lo que refiere a las herramientas no-experimentales, ofrecen una comparación en el tiempo, denominada diseño seriado, de una actividad en su situación *ex-ante* y en su situación *ex-post*. También sirven para comparar diferentes actividades en su situación *ex-*

post. El diseño seriado se compone recopilando información, generalmente mediante técnicas cualitativas (observación directa, entrevistas, revisión documental; entre otras) para identificar cuál es la contribución que una organización ha tenido en un cambio que se observa en el entorno. A esta conclusión se llega analizando la información recogida sobre la situación *ex-ante* del grupo de tratamiento y sobre su situación *ex-post*, cuando ya se ha dado dicha intervención. El impacto aproximado de una intervención también se puede interpretar cuando se comparan las situaciones *ex-post* de diferentes grupos de tratamiento que se han visto expuestos a impactos análogos. Las diferencias concretas que presenta el grupo de tratamiento estudiado respecto a los grupos de tratamiento con los que se ha comprado puede servir para dar cuenta del impacto que ha generado la intervención estudiada²³. El análisis que se establece empleando estas herramientas se basa en la TDE; teoría por la que se identifica y describe el proceso secuencial de una actividad (*input – activity – output - outcome*) para comprobar cómo se van generando impactos y cómo se están experimentando los mismos.

La validez de estas herramientas queda determinada por el seguimiento realizado en la cadena causal, por la confiabilidad de los datos analizados, por la representatividad de las fuentes consultadas, y por el contraste y fundamentación de las valoraciones realizadas por los concernidos por el impacto. Con base en estas evaluaciones no se podrá establecer una determinación sobre la extensión del impacto o sobre la atribución concreta que ha tenido la organización para que se produzcan determinados cambios. Pero si existe una cantidad suficiente de observaciones sobre el impacto estas herramientas permiten analizar en profundidad cuál puede ser su tendencia, cómo está evolucionando, y cómo está siendo experimentado por los diferentes agentes que se ven afectados por el mismo (Davies, et. al. 2005; Florman, et. al. 2016; Nicholls, et. al. 2012; Reeder & Colantonio, 2013).

Para alcanzar esta validez las herramientas no-experimentales presentan una serie de dificultades que convendrá tener en consideración en el momento de emplearlas en la evaluación. Las variables contempladas en las matrices RIAM y Leopold, por ejemplo, permiten realizar un análisis descriptivo y de verificación sobre las distintas acciones que puede llevar a cabo una organización para generar impactos. En el caso de la Matriz

²³ Las comparaciones desde el enfoque no-experimental se establecen para comprobar las diferencias entre actividades con impactos análogos, pero, contrariamente a los enfoques experimentales, esta diferencia no se contempla con una cuestión definitoria para determinar el impacto producido sino, más bien, como una referencia que sirve para interpretarlo.

Leopold, más allá de esta narración descriptiva no se analiza el alcance (ni en tiempo ni en intensidad) ni la importancia que tienen estas acciones en los distintos grupos afectados por el impacto. Además, se emplean las mismas variables (con un notable sesgo biofísico) para valorar los impactos, aunque cada uno de los mismos presente características singulares. La valoración de la intensidad, de la pertinencia o gravedad y del tiempo en el que se ha producido el impacto corresponderá hacerlo al evaluador, en un segundo examen y tras aplicar la matriz. La matriz RIAM también presenta dificultades similares. Esta herramienta sí ofrece la posibilidad de valorar la intensidad del impacto, mediante unas variables que pueden ser puntuadas para determinar la pertinencia o gravedad de los efectos ocasionados por la organización. Aunque no se establecen indicaciones sobre qué criterios se tienen que tener en cuenta para realizar estas puntuaciones. Las tendencias de la sociedad, factores como el desarrollo de la conciencia ambiental o presiones locales o de la propia organización, pueden ejercer cierta influencia en la evaluación y, de este modo, las puntuaciones atribuidas a cada impacto pueden estar sesgadas por ciertas sensibilidades externas o internas que, aun debiendo ser atendidas, no tienen por qué ser conclusivas para que el evaluador determine qué impactos tienen una mayor importancia para la organización y para el contexto en el que interviene.

La herramienta OASIS se centra en recopilar los resultados que se van obteniendo durante el transcurso de una actividad en la que se presupone un impacto, aunque este no se examine en profundidad; más allá, eso sí, del registro y valoración que se realiza de los *outcomes* de la actividad en cuestión. Cabe señalar que esta herramienta sólo puede ser aplicada en organizaciones que poseen una estructura organizativa suficiente para llevar a cabo un registro permanente de todos los resultados que va obteniendo. Será difícil aplicar esta herramienta en organizaciones que, por su recursos y tamaño, no pueden abordar dicho registro. En cualquier caso, ofrece una evaluación análoga a herramientas como el SROI, en las que se realiza un registro de los *outcomes*, pero no se establece una interpretación del impacto evaluado. La herramienta LBG también se centra en el análisis descriptivo sobre los recursos invertidos, las actividades que están teniendo lugar y los resultados obtenidos por la actividad de la organización. En este sentido, presenta las mismas dificultades que exponemos en relación a las herramientas para el análisis del retorno y, puesto que el análisis descriptivo se realiza en términos financieros, también presenta dificultades parecidas a las herramientas centradas en la monetización del impacto.

GIIRS es una herramienta de aprendizaje que ofrece a las organizaciones información sobre cómo mejorar sus impactos. Proporciona una base de datos sobre indicadores y estudios de caso. En esta base de datos se destacan los procesos y acciones que llevaron a diversas organizaciones a mejorar sus procesos de evaluación y gestión de sus impactos. La dificultad que presenta esta herramienta se relaciona con la capacidad del evaluador para adaptar a la realidad de una organización los estándares y variables que se proponen en este examen. De hecho, uno de los requisitos es que, aun no buscando la atribución, el análisis del impacto se sustente en evidencias cuantificables. Esto puede llevar al evaluador a descuidar aspectos cualitativos que pueden ser fundamentales para entender el desempeño organizacional o a juzgar subjetivamente variables no cuantificables para dotarlas de un valor cuantificado.

En resumen, las herramientas no-experimentales combinan técnicas cuantitativas y cualitativas, o sólo cualitativas, por las que se trata de identificar y explicar las relaciones causales que propician un impacto para, seguidamente, valorar las contribuciones que la organización ha hecho para que este se produzca. Estas herramientas sirven para recoger y valorar las percepciones subjetivas de los agentes implicados en el impacto, ya sea porque lo han propiciado o porque se ven afectados por el mismo. En comparación con las herramientas experimentales, las no-experimentales ofrecen, *a priori*, un mayor conocimiento sobre cuáles son las causas que originan el impacto y sobre cómo está siendo experimentado por los concernidos, aunque, al no centrarse en la atribución, no permiten determinar con precisión cuáles son los impactos concretos que la organización ha generado. Para lograr esta determinación a menudo se combinan con herramientas de corte experimental, basadas sobre todo en la cuantificación y en la monetización del impacto, lo que genera que en estas evaluaciones se terminen presentando dificultades similares a las que se identifican en los análisis experimentales.

Otra de las dificultades identificadas se relaciona con el carácter prescriptivo de las indicaciones para la evaluación y las variables prefijadas en, por ejemplo, las matrices no-experimentales. Ello provoca que se establezcan límites en el tipo de información que se debe rescatar sobre el impacto, lo que puede conllevar a adoptar una mirada sesgada de aquellos impactos que no se ajusten a las prescripciones establecidas en estas herramientas. Pese a las dificultades descritas, estas herramientas se emplean, cada vez más, como complemento para contrastar y, en su caso, reforzar las valoraciones y resultados obtenidos aplicando las herramientas experimentales.

En relación a las herramientas no-experimentales se recomienda (Adedokun, et. al. 2011; Asadollahfardi & Asadi, 2018; Khandker, et. al. 2010; Patton, 2014; Reeder & Colantonio, 2013):

- Fortalecer y afianzar el reconocimiento del enfoque: estas herramientas sirven para reforzar la fiabilidad y reducir la incertidumbre de las mediciones experimentales. Por sí solas, y aunque no sirvan para determinar la atribución concreta del impacto, también sirven para que la organización pueda reconocer y valorar aspectos fundamentales de su desempeño. Aun siendo constatables las contribuciones que este enfoque puede ofrecer para el análisis del desempeño organizacional, su difusión y desarrollo han quedado supeditados por la promoción que sí han tenido las herramientas aplicadas desde el enfoque experimental.
- Identificar los informantes clave (*Key informant attribution*): con base en la consulta de los informantes clave se rescata la información necesaria para determinar el impacto desde el enfoque no-experimental. Los informantes clave son expertos y grupos de interés vinculados a la actividad de la organización que por su conocimiento, experiencia o cercanía pueden dar cuenta de las repercusiones que está teniendo su actividad. En la aplicación de las herramientas no-experimentales es necesario que la evaluación se centre en profundizar en cuestiones de corte más cualitativo, tales como las valoraciones y la experiencia percibida en los afectados por el impacto o las demandas e intereses que plantean a este respecto. En este sentido, se percibe que en su aplicación las herramientas no-experimentales, e igual que como ocurre con las herramientas experimentales, se centran sobre todo en analizar el valor de los *outputs* y *outcomes* del impacto y no tanto en la experiencia de los concernidos por el mismo.

Por último, referiremos a las herramientas que hibridan los enfoques experimentales y no-experimentales, que son el ACAI y el BSC. Ambas herramientas recogen una serie de variables e indicaciones para valorar y gestionar los impactos que produce una organización. Dado que las variables de ambas herramientas están prefijadas, en la evaluación se tendrá que ajustar la información que dispone la organización a estas variables. Si ello no es posible estas herramientas no podrán ser aplicables. Para asegurar su aplicación, el evaluador puede tender a descartar información, reinterpretarla o simplificarla para que se dé este ajuste, pero en dicho proceso los ajustes deberán ser precisos y fundamentados para evitar cualquier tipo de sesgo.

Además, en el ACAI se parte del supuesto de que el impacto es un fenómeno estable, pues no se contemplan cuestiones como su variable temporal. Ello también ocurre con herramientas como el Benefit-cost ratio. Así resulta más fácil abordar la evaluación ya que no es necesario considerar el peso muerto, la desviación o el decrecimiento de los cambios generados por la organización. Pero, de este modo, también resulta más fácil que se produzcan sesgos en la determinación del impacto y, por tanto, la interpretación que la evaluación ofrezca sobre el mismo puede no ajustarse a cómo se está dando en la realidad analizada, ya que en cualquier entorno dinámico en el que este impacto tenga lugar la variable temporal y las propias dinámicas sociales alterarán sus características y, por ende, las posibilidades de comprenderlo y determinarlo.

Teniendo en cuenta lo expuesto, se destaca las posibilidades que ofrecen estas herramientas al analizar el impacto hibridando ambos enfoques y al establecer indicaciones sobre cómo incorporar el análisis y monitoreo del mismo en la propia estrategia organizacional. Aunque también se señala que ambas herramientas se basan únicamente en la información que dispone la organización y, en este sentido, se considera que el análisis que ofrecen se verían reforzadas si también se incorpora información sobre los afectados por el impacto y si las variables establecidas tuvieran una mayor flexibilidad, de modo que también pudieran ser empleadas por organizaciones que no disponen del tipo de información exigido al aplicar las mismas (Kaplan, et. al. 2018; Ebrahim & Rangan, 2010; Kaplan, Robert S., 2001; Kaplan, et. al. 1999).

Vale la pena señalar que en los últimos años se han desarrollado diversas iniciativas para fortalecer los procesos de evaluación y la aplicación de las herramientas del análisis del impacto. Entre estas iniciativas podemos destacar, por ejemplo, el *Impact Reporting and Investment Standard (IRIS)*²⁴. Esta iniciativa; impulsada por Rockefeller Foundation, Acumen Fund y B Lab, pretende estandarizar un lenguaje común en relación a la evaluación del impacto y a las cuestiones que se tienen que contemplar en este tipo de análisis. Además, se incorporan casos de buenas prácticas en el estudio del impacto para que las organizaciones puedan inspirarse y aplicar en sus evaluaciones ciertas recomendaciones que se recogen esta iniciativa. Otra iniciativa es la del *Blended Value Proposition (BVP)*²⁵; una propuesta teórica desarrollada por la Robert Enterprise Development Fund que trata de desafiar al paradigma clásico basado en el valor

²⁴Ver en: <https://iris.thegiin.org/metrics>

²⁵ Ver en:

<http://www.blendedvalue.org/the-blended-value-proposition-integrating-social-and-financial-returns/>

económico del impacto de las organizaciones. En esta propuesta se recogen una serie de variables sociales y medioambientales que se pueden introducir en distintas herramientas para contemplar cuestiones relativas al impacto que van más allá del registro de los *outcomes* y *outputs* de la organización y de sus valores monetarios.

Aunque estas iniciativas se encuentran en fase incipiente, pueden suponer un claro avance en este ámbito; en tanto permiten recopilar experiencias y aprendizajes sobre la evaluación del impacto que sirven como referencias para las evaluaciones que se vayan realizando. Igualmente, constituyen fuentes de consulta relevantes para la elección de las herramientas a emplear en la evaluación, pues permiten vislumbrar las posibles ventajas y desventajas que puede conllevar aplicarlas en un caso organizacional concreto. En cualquier caso, dichas iniciativas son empleadas sobre todo para reforzar las evaluaciones basadas en los enfoques experimentales y, todavía, no se han consolidado proyectos más generales, que versen sobre la pertinencia de emplear una u otra herramienta, sobre el tipo información que se trata y que se descarta al aplicarlas, y sobre cómo realizar de manera fundamentada las valoraciones y juicios sobre el impacto con base en las indicaciones que cada una de estas herramientas establece en el proceso de la evaluación (Durand, et. al. 2019; Klaiber, et. al. 2019; Kvam, 2019; Robin & García, 2019).

Cabe recalcar que con lo expuesto en este capítulo no pretendemos restar valor a las aportaciones que estas herramientas pueden ofrecer este ámbito. Lo que queremos evidenciar con el análisis realizado en este punto es que cada una de estas herramientas tiene una serie de prescripciones sobre cómo se tiene que evaluar el impacto y sobre qué elementos se tienen que tener en cuenta para determinarlo. Estas prescripciones acotan el estudio sobre el impacto aplicando un enfoque y unas variables concretas que ofrecen una interpretación particular pero no exclusiva ni excluyente sobre cómo se deben valorar los efectos que las organizaciones generan con sus actividades. De tal modo que las herramientas serán de utilidad en la medida en que sirvan para responder al interés que tenga la organización sobre la evaluación y sobre los aspectos que quiere conocer y mostrar sobre su desempeño. Este interés le llevará a aplicar una herramienta concreta y, por consiguiente, a juzgar su desempeño desde una perspectiva específica pero no única ni necesariamente adecuada a la realidad en la que interviene. Posteriormente ahondaremos en la importancia de atender a las decisiones, al interés y a las valoraciones que las organizaciones realizan para juzgar su desempeño y valorar sus impactos. Antes nos vamos a centrar en el estado del arte de las investigaciones sobre la evaluación del impacto, y en los posicionamientos teóricos y en la práctica de este ámbito de estudio.

Capítulo 4

El estado del arte de las investigaciones sobre los procesos de evaluación del impacto de las organizaciones

En este capítulo nos centraremos en el estado del arte de los estudios que se han realizados sobre la evaluación del impacto de las organizaciones. En primer lugar, estudiaremos los diferentes posicionamientos teóricos existentes en relación a la utilidad y pertinencia de los enfoques descritos en el capítulo anterior. Posteriormente, estudiaremos la actualidad de la evaluación del impacto de las organizaciones, señalando los enfoques y herramientas que más se emplean en la práctica y los principales retos y dificultades que se identifican en este ámbito.

Los posicionamientos teóricos sobre los enfoques de la evaluación

En la literatura encontramos tres posturas diferentes sobre el enfoque o los enfoques a adoptar en la evaluación. Por un lado, encontramos a los autores que abogan por los enfoques experimentales, entre los cuales destacan Baker (2000), Ravallion (2005; 2007), Khandker, et. al. (2010) y Gertler, et. al. (2017). Dentro de este posicionamiento también destacan reconocidos equipos de investigación como son la *Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab* (J-PAL)²⁶; el *Independent Evaluation Group* (IEG)²⁷ que se inscribe dentro del Banco Mundial; la *What Works Network*²⁸ asociada al gobierno de Reino Unido; la *International Initiative for Impact Evaluation* (3ie)²⁹; y el *Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques* (Ivàlua)³⁰.

Desde este posicionamiento se defiende que es posible medir los impactos netos que genera cualquier actividad estableciendo unas variables cuantificables por las que se determina la atribución concreta que una organización ha tenido en un cambio que se observa en el entorno. Los defensores de este enfoque destacan el rigor de las herramientas experimentales. Es más, muchos de los citados autores consideran que estas

²⁶ Consultar: <https://www.povertyactionlab.org/research-resources>

²⁷ Consultar. IEG (2009) Institutionalizing Impact Evaluation within the Framework of a Monitoring and Evaluation System. Relevance and Effectiveness. Washington DC., IEG-World Bank. Disponible en: http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/45856721251461875432/inst_ie_framework_me.pdf

²⁸ Consultar: <https://www.gov.uk/search?q=impact>

²⁹ Consultar: https://www.3ieimpact.org/sites/default/files/2018-07/impact_evaluation_glossary_-_july_2012_3.pdf

³⁰ Consultar: http://www.ivalua.cat/documents/1/30_11_2015_12_05_44_Guia1IESPpolitica_educativa2015.pdf

herramientas son las únicas que aportan evidencias científicas (en términos naturalistas)³¹ respecto al impacto (García Sánchez & Cardozo Brum, 2017). La información precisa para determinar el alcance del impacto, la correlación que se establece entre el impacto, su coste económico y las inversiones realizadas por la organización, o la posibilidad de aplicar este tipo de herramientas con base en un mismo esquema para evaluar organizaciones de diferentes características son, particularmente, las virtudes que se les atribuyen a las herramientas experimentales (Navarro, 2005). Tal y como afirman autores como Casado Ruiz, et. al. (2017) y Retolaza, et. al. (2016) esta perspectiva es la que más promoción y reconocimiento ha recibido tanto a nivel académico como en la práctica de la evaluación del impacto.

En relación a quienes se postulan en favor del enfoque no-experimental podemos destacar a autores de referencia como son Mayne (2001), Kotvojs y Shrimpton (2007), Line Dybdal, et. al. (2010) o Stern, et. al. (2012) o las investigaciones desarrolladas por el Equipo de Investigación *Informing civil society: the work of the Third Sector Research Centre* (TSRC)³². Desde este posicionamiento se subraya la idea de que el impacto de las organizaciones tiene lugar en un contexto que por su naturaleza es cambiante. Se defiende que los elementos causales del impacto se interrelacionan, que son interdependientes y que, fruto de esta dependencia, no se puede atribuir un impacto específico a la organización; o, al menos no, de una manera fundamentada. Según se expone desde esta corriente, en las evaluaciones experimentales se trata de solventar esta problematicidad disminuyendo el tamaño de las muestras para hacer que el examen sea más manejable, analizando sólo la información que es cuantificable para poder determinar la atribución concreta del impacto o valorando numéricamente elementos cualitativos del mismo, pero sin justificar ni fundamentar la razón por la que se le atribuye dicho valor.

Tal y como apuntan quienes abogan por el enfoque no-experimental, esto provoca que la muestras no siempre sean representativas o que en la búsqueda de las evidencias respecto al impacto no se tenga en consideración otro tipo de información, no cuantificable, que también es necesaria para entender el desempeño que está teniendo la organización en su entorno. De tal manera que, por orden general, desde este posicionamiento se considera que los exámenes experimentales no poseen el rigor ni la validez científica a la que aluden

³¹ El diseño de muchas de las herramientas experimentales se ha inspirado en herramientas cuantitativas como son las que se emplean para el análisis del coste-beneficio de la inversión empresarial; las empleadas en el ámbito clínico y de la Medicina (Ej. estudios epidemiológicos); entre otras.

³² Consultar: <https://www.birmingham.ac.uk/generic/tsrc/documents/tsrc/working-papers/working-paper-106.pdf>

quienes si se posicionan a favor de este enfoque (Peersman, 2014; Rogers, et. al. 2015; White, et. al. 2006).

Según exponen los detractores del enfoque experimental, la interpretación del impacto no puede desligarse de la dinamicidad propia del contexto donde tiene lugar y, por lo tanto, los elementos culturales, geográficos, contextuales, organizacionales, históricos e, incluso individuales también tienen que ser tenidos en cuenta en la evaluación. Dada la dificultad de identificar las múltiples dimensiones de la sociedad y la infinidad de agentes a los que afecta, también de forma indirecta, el impacto y puesto que en el análisis se deben considerar elementos que no siempre pueden ser cuantificables, los defensores del enfoque no-experimental entienden que no es necesario o, incluso, que no es posible analizar el impacto con precisión numérica o determinar la parte exacta del mismo que es atribuible a la actividad de la organización que está siendo analizada.

Por ello, los partidarios de este enfoque abogan por una evaluación en la que el objetivo sea examinar un determinado cambio que se está dando en la sociedad para ofrecer un aprendizaje a la organización respecto a los elementos de dicho cambio que se relacionan con su actividad. En este examen se reconoce que el cambio es producido por la intervención de diversos agentes y que los elementos causales del mismo son interdependientes. Por ello, más que asignar atribuciones a unos y otros agentes desde este enfoque se plantea orientar la evaluación para ofrecer una descripción cualitativa sobre un cambio social que a la organización le permita detectar y comprender cuáles son los impactos que está generando para propiciarlo. Esta descripción le permitirá entender el vínculo que su actividad tiene con los cambios que se expresan en el entorno, para que pueda gestionarlos dentro de las funciones que le corresponden (Adedokun, et. al. 2011; García Sánchez & Cardozo Brum, 2017; Islam, 2007; Steven, et. al. 2003).

Como ya se señalaba en el análisis de las herramientas, la divulgación de las investigaciones no-experimentales y la difusión de las herramientas que se aplican con base en este enfoque ha sido inferior, si se comparan con la promoción que sí han tenido las investigaciones experimentales y la aplicación de sus herramientas (Cupitt, 2015; Puerta, 2013).

Una tercera corriente defiende la idea de hibridar ambos enfoques. En este posicionamiento referimos a autores como White y Raitzer (2017), Bamberger (2012), Shadish, et. al. (2002) o a Rogers, et. al. (2015). Estos autores entienden que el enfoque experimental se debe emplear para que la organización identifique cuál está siendo el impacto concreto de su actividad y el enfoque no-experimental para contrastar estar

información y, además, para dilucidar los vínculos entre el impacto, su actividad y los cambios que están viéndose expresados en el entorno analizado.

Los partidarios de los enfoques experimentales y quienes abogan por el enfoque no-experimental subrayan que resulta complejo atender desde las dos perspectivas al impacto porque conllevaría un análisis extenso y costoso, que no todas las organizaciones pueden asumir. Además, en la aplicación de ambos enfoques podría generarse información contradictoria que dificultaría aún más la tarea de determinar el impacto en cuestión. A este respecto, los partidarios del enfoque no-experimental señalan que, aplicando de forma previa el enfoque experimental, la evaluación quedaría marcada por una primera valoración que sería, en el caso de que se determinara erróneamente la atribución, difusa o incorrecta. Por tanto, cualquier examen posterior se vería condicionado por un sesgo que, no determinando con exactitud el impacto, provocaría que cualquier interpretación que le siguiera se basaría en una interpretación previa que no responde al impacto real que la actividad evaluada está generando en el entorno.

Aunque se constaten estas divergencias, existe un amplio consenso académico sobre la necesidad de seguir avanzando en el fortalecimiento de los procesos de la evaluación del impacto. Tal y como se señala, la tendencia actual se ha focalizado excesivamente en la relación entre el impacto y los efectos económicos producidos por o hacia la organización o en la relación existente entre el *outcome* o el *output*, los objetivos de la actividad y el retorno obtenido por la producción de los impactos devenidos de la misma. Y, en consecuencia, no tanto en cuestiones relacionadas con cómo se ha vivenciado el impacto en el entorno o con cómo introducir la perspectiva de los grupos de interés y, en general, de los afectados por el impacto en el análisis (Ayuso, 2018; Coryn, et. al. 2011; Klaiber, et. al. 2019; Robin & García, 2019). Autores como K. Jacob, et. al. (2008) y F. Vanclay, et. al. (2015) proponen que desde el ámbito académico y en la práctica de la evaluación del impacto se debe tratar de promover nuevas formas de evaluación que permitan analizar aspectos tales como: cuáles han sido los efectos secundarios e inintencionados de una actividad; qué criterios existen para identificar los impactos que son prioritarios para cada organización; o, entre otras, qué indicadores son concluyentes para determinar el valor positivo o negativo de un impacto.

En esta investigación no adoptaremos un posicionamiento sobre cuál es el enfoque más pertinente para realizar la evaluación del impacto. Consideramos que, igual que como ocurre con la elección de las herramientas a aplicar, cada uno de los enfoques descritos puede resultar pertinente, siempre y cuando sirva para atender a los intereses que la

organización y su entorno tienen respecto a su desempeño y respecto a los impactos que devienen de su actividad. A continuación, profundizaremos en el estado del arte de la práctica de la evaluación del impacto para identificar los retos y dificultades que se identifican en este ámbito y que, en buena medida, se relacionan con los argumentos defendidos en cada uno de los posicionamientos teóricos descritos en este apartado.

La práctica de la evaluación del impacto de las organizaciones

En el primer capítulo de la investigación señalábamos que dentro del ámbito de la evaluación del impacto existe una serie de retos que se deben abordar, como son la manifiesta fijación en la evaluación por los resultados cuantificables del impacto; la proliferación de las evaluaciones de corte econométrico y financiero frente a la escasez de herramientas que permitan evaluar el impacto en otros términos (por ejemplo, con base en exámenes cualitativos); la fijación por atender a los impactos positivos y no tanto a los impactos negativos de la actividad evaluada; la necesidad de incluir una perspectiva multidisciplinar que permita comprender este fenómeno desde múltiples perspectivas (incluida la mirada, muchas veces no contemplada, de los concernidos por el impacto); la tendencia a obviar la complejidad que conlleva analizar el impacto y a basarse únicamente en la información que aporta la organización; la falta de transparencia y la opacidad en los reportes de la evaluación; y la falta de consenso sobre la terminología y sobre los procesos a emplear en la evaluación del impacto.

Para dar cuenta de los retos señalados vamos a reseñar las tendencias y las principales dificultades que se identifican en la actualidad de la práctica de la evaluación del impacto de las organizaciones.

En lo que refiere a la fijación por los resultados cuantificables del impacto y a la proliferación de evaluaciones de corte econométrico y financiero, según el estudio de Retolaza, et. al. (2016), en el 2014 se realizaron más de 700 publicaciones científicas a escala mundial sobre el reporte de impactos de organizaciones en las que se incluía como palabra clave el término *cost-benefit*; elemento en el que se centran generalmente los análisis experimentales y, particularmente, aquellas herramientas basadas en el retorno y en la monetización del impacto. En el estudio elaborado por García Sánchez y Cardozo Brum (2017) sobre el estado del arte de la evaluación del impacto en países iberoamericanos y en España también se evidencia la tendencia al empleo del enfoque experimental y, en concreto, al de las herramientas cuasi-experimentales para la monetización del impacto. Así, este estudio muestra que diversas consultoras de

referencia en España realizaron, en el periodo entre 2007 y 2017, más de 86 evaluaciones de impacto en distintas organizaciones. El total de todas ellas se realizaron aplicando herramientas cuasi-experimentales y solamente en 3 de las 86 evaluaciones se combinaron estos estudios con herramientas no-experimentales, que se aplicaron en un segundo momento de la evaluación, con el objeto de reforzar las conclusiones extraídas del primer examen cuasi-experimental. En el caso de las consultoras iberoamericanas estudiadas, de países como Colombia, Chile y México, se estudiaron un total de 138 evaluaciones realizadas en el periodo entre 2003 y 2016 y se comprobó que, del mismo modo que como ocurría en el caso español, las herramientas más empleadas eran aquellas basadas en la cuantificación de los *outcomes* y *outputs* del impacto y del valor y retorno económico producido por las actividades evaluadas. Del total de las evaluaciones consultadas sólo el 12,5% de ellas se habían empleado hibridando estas herramientas con aproximaciones no-experimentales. En el estudio no se registraban evaluaciones realizadas desde el enfoque no-experimental, ni evaluaciones que hibridaban ambos enfoques empleando como primera referencia una aproximación no-experimental.

En la investigación realizada por Breckell, et. al. (2010) sobre la evaluación del impacto del Tercer Sector en Reino Unido se analizan 300 estudios de caso. En el 68% de los reportes de impacto que ofrecían las organizaciones consultadas se mostraba que la evaluación se había realizada con base en la cuantificación de los *outcomes* del impacto. El 58% de los reportes versaba también sobre la medición de los *outputs* de las actividades analizadas. Además, se reconocía una clara fijación por los *outcomes* y *outputs* positivos, de tal modo que la mayoría de las demandas de la evaluación se realizaban para que las organizaciones pudieran dar cuenta de los beneficios sociales y económicos que producían con sus diferentes proyectos. Sólo el 8% de los reportes del impacto versaban sobre la descripción del impacto experimentado por los afectados de la actividad organizacional.

En este estudio también se muestra que el 95% de los evaluadores consultados entendían que la mejor manera (o la más factible) de analizar el impacto era centrándose en la información interna que la organización posee sobre su actividad. Paradójicamente, el 85% de los miembros de las organizaciones que fueron consultados consideraban más importante centrar el análisis en la experiencia de aquellos que se vieron afectados por sus impactos y, a este respecto, muchos de ellos señalaban que en la evaluación no se tenía en cuenta esta cuestión, ni para establecer las valoraciones cuantitativas realizadas

sobre las variables de los *outcomes* y *outputs*, ni para justificar las consiguientes interpretaciones realizadas sobre el valor positivo o negativo del impacto.

Tanto en el estudio realizado por García Sánchez y Cardozo Brum (2017) como en la investigación elaborada por Breckell, et. al. (2010) se concluía que era evidente la disparidad de terminologías, a veces contradictorias, empleadas en las evaluaciones consultadas.³³ También se subrayaba la necesidad de incluir una mirada multidisciplinar, para analizar el impacto desde múltiples perspectivas -económicas, sociales, ambientales- e incluyendo también la propia perspectiva de los afectados por el impacto. A este respecto, se recalca la tendencia a evaluar el impacto empleando exclusivamente la información dispuesta por la organización, lo que daba como resultado una valoración del impacto realizada de forma auto referenciada por parte de la misma. Igualmente, muchas de las organizaciones consultadas se mostraban desconfiadas por el impacto que se les había atribuido y, en este sentido, afirmaban que no se había tenido en cuenta determinadas variables que, aun complejizando el examen de su desempeño, deberían ser tenidas en cuenta para detectar de forma más exhaustiva cuáles estaban siendo las repercusiones reales que sus actividades estaban teniendo en el entorno.

La investigación realizada por Robin y García (2019) supone el primer estudio dirigido a dimensionar, describir y analizar el estado de la cuestión sobre la medición y gestión por impacto en España. En este estudio se sintetizan y analizan las valoraciones que realizan 20 organizaciones que han sido sujetas a, al menos, una evaluación de impacto, y las valoraciones realizadas por una muestra conformada por más de 400 personas (compuesta por promotores, proveedores, expertos y miembros de organizaciones con experiencia en el ámbito de la evaluación del impacto). Con base en el análisis de los estudios de caso, emitiendo cuestionarios y realizando entrevistas en profundidad, en este estudio se trata de reflexionar sobre cuestiones tales como las siguientes: cuáles son los enfoques más empleados en las evaluaciones de impacto, cuáles son las principales dificultades identificadas en la práctica de la evaluación, qué importancia se le da a este tipo de prácticas por parte de las organizaciones; entre otras. Las principales conclusiones que se pueden extraer de esta investigación son las siguientes:

³³ Una de las confusiones más generalizadas es la de valorar los productos (*outputs*) desarrollados por una actividad como si fueran resultados (*outcomes*) o la de valorar estos resultados (*outcomes*) como si fueran impactos. En muchas ocasiones también ocurre que se plantean dos enfoques para abordar la evaluación: el enfoque experimental y el cuasi-experimental, refiriendo a este último como enfoque no-experimental y descartando el enfoque no-experimental propiamente dicho como una posibilidad para valorar los impactos.

- Pese a la importancia que se le atribuye a la consulta a los grupos de interés, sus valoraciones son tenidas en cuenta sobre todo en la fase de recogida de información, pero “disminuye radicalmente su participación en el conjunto del proceso, desde su configuración y diseño hasta el análisis de los datos obtenidos y la correspondiente toma de decisiones” (pág. 41).
- Se ve pertinente incluir valoraciones de corte cualitativo para examinar en mayor profundidad cómo se está expresando el impacto analizado, pero, generalmente, la motivación trectora de la evaluación está condicionada por los financiadores de la actividad evaluada y ello provoca que haya “una mayor tendencia a poner en valor cuantitativo e incluso monetizable aquellos aspectos que la entidad solicitante plantea” (pág.38).
- Se detecta que en la evaluación “no se involucra suficientemente a la organización en su conjunto, por lo que no se logra un sentido de apropiación del proceso y de sus resultados, y el aprendizaje a nivel organizativo es escaso o limitado” (pág. 47).
- Existe una fijación por emplear las evaluaciones de impacto para poner en alza las contribuciones positivas que las organizaciones ofrecen en su entorno y, por orden general, se percibe como escasa la atención que “se presta a los impactos negativos y/o imprevistos” de las organizaciones (pág.48).

En el estudio se apunta que para resolver estas dificultades convendría promover nuevas formas de evaluación en las que el análisis del impacto sea concebido no sólo como una estrategia para comunicar y visibilizar la pertinencia de los impactos que generan las organizaciones sino, también, como una “llave para la mejora en la toma de decisiones y en el desarrollo de una nueva cultura de gestión basada en el impacto generado” (pág. 54).

En este sentido, se promulga la necesidad de implicar a los concernidos por el impacto en el conjunto del proceso, para incorporar sus demandas y para que se puedan contrastar las valoraciones realizadas por la organización con las valoraciones que los afectados hacen respecto al impacto. También se considera oportuno que los responsables y financiadores de las organizaciones se preocupen por promover evaluaciones de impacto que, más allá de los resultados numéricos, monetizables y positivos a destacar, ofrezcan aprendizajes sobre cómo pueden las organizaciones mejorar sus impactos en el entorno y sobre cómo pueden incorporar acciones en su estrategia para realizar una gestión por impactos. Así mismo, se detecta la necesidad de generar espacios de encuentro con el objeto de fomentar

un aprendizaje conjunto entre la comunidad conformada por organizaciones, evaluadores y académicos con experiencia en la evaluación del impacto. Algunas de las resistencias que se identifican en este sentido tienen que ver con la opacidad con la que se comportan los evaluadores a la hora de justificar las valoraciones otorgadas al impacto o de mostrar los criterios que se han tenido en cuenta a lo largo de todo el proceso de evaluación.

Por último, referiremos al estudio realizado por Durand, et. al. (2019) sobre la evolución histórica de la evaluación del impacto y sobre las principales dificultades abordadas conforme se han ido asentando este tipo de prácticas en las organizaciones. Como resultado de su investigación se identifican algunos desafíos que aún deben ser abordados en la práctica de la evaluación.

El primero de ellos se relaciona con la dificultad de distinguir entre los *outputs*, *outcomes* e impactos en la descripción y valoración de la cadena de valor del impacto. En relación a ello, se señala la dificultad de las evaluaciones tanto experimentales como no-experimentales para establecer con validez las relaciones de causalidad entre los insumos y los impactos. Se recalca la redundancia con la que en muchas evaluaciones se establece una relación directa entre los insumos invertidos por una organización y los cambios observados en el entorno. Tal y como se señala, se tiende a establecer asociaciones causales dando por hecho que un determinado insumo ha generado un impacto, aunque este último no se llega a analizar con detenimiento. Como vemos, esta cuestión es reiterativa en las investigaciones realizadas en este campo.

Por otro lado, se señala la falta de fiabilidad que muestran muchas de estas evaluaciones, entre otras razones, por su dificultad para ser replicables; por la tendencia a obviar factores ocultos y la multi-determinación sobre el impacto; por la parcialidad con la que se emiten las valoraciones sobre el impacto; o por su dificultad para establecer conclusiones generalizables sobre el mismo. Destacamos algunas de las afirmaciones que se hacen en el estudio sobre estas cuestiones:

- Dificultad para realizar evaluaciones que sean replicables: en la práctica se demuestra que las mismas variables en diferentes evaluaciones se miden de forma distinta o dan resultados divergentes cuando, especialmente en las herramientas experimentales, estas variables deberían ofrecer los mismos resultados. La falta de confiabilidad de las medidas provoca que no pueda ser replicable una evaluación realizada sobre un proyecto en otro análogo, ya que las variables para determinar el impacto serían tratadas de diferente modo y en función de los criterios adoptados por el evaluador.

- Tendencia a obviar elementos propios del impacto: algunos de los errores más comunes que se detectan en la práctica de la evaluación tienen que ver con obviar la correlación del factor oculto (ocurre cuando dos factores aparecen al mismo tiempo y, erróneamente, se considera que se han generado mutuamente cuando en realidad son causados por otros factores no observados) y la multideterminación del impacto (ocurre cuando se ignoran los múltiples factores que intervienen en las relaciones de causalidad y cuando, por consiguiente, se determina que las únicas variables que han intervenido en estas relaciones son las que han sido observadas en la evaluación).
- Parcialidad en las evaluaciones: con carácter general, las evaluaciones se centran en valorar las contribuciones positivas que han tenido las actividades llevadas a cabo por una organización y, en el menor de casos, en identificar los efectos adversos que se hayan podido generar, pero casi nunca se establece una evaluación conjunta, en la que se aborden tanto los efectos positivos como los negativos de su desempeño.
- Dificultad para establecer conclusiones generalizables sobre el impacto: frecuentemente, no son tenidos en cuenta muchos de los factores sociales y del contexto que alteran el impacto y ello conlleva que en la evaluación se establezca una atribución o contribución del impacto a la organización que no podría generalizarse si la misma interviniera del mismo modo, pero en otro contexto diferente al que se adscribe.

Como conclusión de este estudio se subraya la idea de que todas estas dificultades pueden llevar a la organización a infravalorar o sobredimensionar su impacto y, por ende, a desarrollar acciones para mitigarlo o potenciarlo que no se ajusten a los requerimientos reales que exige su atención.

Aunque en esta investigación se ha optado por destacar las investigaciones más recientes o que más repercusión están teniendo en el ámbito de la evaluación del impacto, existen otras referencias que también se han consultado a lo largo del estudio y que exponen resultados y conclusiones similares a las que hemos hecho mención en este apartado. A modo de síntesis, pasamos a reseñar algunos de los principales autores considerados en esta investigación y las conclusiones que hemos extraído de sus investigaciones:

- Navarro (2005): la tendencia a aplicar herramientas basadas en el registro y la cuantificación de los *outcomes* y *outputs* de la organización está resultando limitante para la evaluación, en tanto no ofrecen a la organización un aprendizaje

sobre en quiénes está afectando, y de qué modo, sobre qué aspectos y en qué dimensiones puede mejorar su incidencia en el entorno. Aunque la inversión en el desarrollo de las herramientas haya facilitado el asentamiento de este tipo de prácticas, es igual de importante invertir tiempo y recursos en desarrollar un proceso de evaluación que sea generalizable, en el que se especifiquen pautas generales sobre cuáles tienen que ser los criterios de valoración y de contraste del impacto, y sobre cómo se deben dar las estrategias de reporte y gestión de los impactos para asegurar que la organización pueda incidir de una forma más positiva en su entorno.

- Jacobs, et. al. (2008): en la práctica las mediciones realizadas resultan ser menos exhaustivas que como, a priori, se plantea que se deben realizar en los enfoques y en las herramientas para la evaluación del impacto. En la mayoría de los casos, la medición del impacto es un mero cálculo de inversiones y costos simples y sobre el rendimiento económico de la actividad desarrollada. Los aspectos sociales y ambientales a los que afecta el impacto suelen describirse cualitativamente, pero sobre todo en términos muy generales.
- Manucci (2008:9): las herramientas para la evaluación del impacto no logran ser lo suficientemente operativas para captar “el incremento en la diversidad, en los niveles de interacción, y en la multiplicación de las situaciones emergentes” en las que se da el impacto y ello conlleva que las organizaciones caigan en un “desconcierto estratégico”, pues el modelo estático con base en el cual estas herramientas analizan el impacto no se ajusta a la compleja realidad en el que el mismo se expresa.
- Vaessen (2010): en el ámbito de la evaluación del impacto se debe tratar de profundizar en la interpretación sobre la tendencia y evolución del impacto en el contexto y sobre cómo captar y valorar la experiencia de los concernidos por el mismo. Ello contribuiría a determinar de mejor manera cuál está siendo el impacto concreto que se ha generado y, además, serviría para que la organización pudiera emprender acciones más ajustadas a los requerimientos que los afectos y el medio social en general le plantean respecto al impacto.
- Díaz Fonca, et. al. (2012:188): aunque en la práctica de la evaluación lo más frecuente sea limitarse a aplicar la batería de indicadores que ofrecen diversas consultoras o que se recogen en diferentes marcos metodológicos, estos indicadores “no proporcionan una visión global, en tanto que su enfoque es

esencialmente segmentado, parcial, no encaminado a integrar en un prisma común” los diversos elementos que componen el impacto.

- Ni Ogain (2016): los estudios de caso y las encuestas realizadas a organizaciones muestran que la práctica de la evaluación del impacto se limita a registrar las actividades y resultados obtenidos por una actividad y a dar cuenta de su rendimiento económico, en detrimento de abordar cuestiones tales como las transformaciones sociales que se han dado a partir de ese impacto, las mejoras individuales y colectivas logradas, o la relación existente entre el impacto, los objetivos planteados por la organización y los intereses de sus grupos de interés.

Como vemos, en diversas investigaciones se manifiesta la necesidad de seguir mejorando este tipo de prácticas, promoviendo nuevas formas de evaluación que trasciendan los paradigmas basados en la monetización y cuantificación del impacto; incorporando las valoraciones de los grupos de interés y aplicando la evaluación como un medio relacional y de aprendizaje por el que la organización pueda encontrar referencias para incidir de forma más positiva en su entorno; y, en términos generales, proponiendo propuestas para la evaluación del impacto en las que se concretan criterios generalizables sobre cómo se deben medir y valorar las variables sobre el mismo y sobre cuál debe ser la terminología y las perspectivas con base en los cuales se pueda realizar un examen exhaustivo del desempeño de las organizaciones.

En el presente estudio asumimos el reto de desarrollar y testar una metodología que, precisamente, apunta a reforzar la práctica de la evaluación del impacto y, para ello, nos basaremos en las contribuciones que puede ofrecer la perspectiva ética aplicada a este ámbito. Para ello deberemos establecer una reflexión ética sobre el desempeño de las organizaciones y las evaluaciones de impacto para, seguidamente, incorporar las contribuciones que ofrece esta perspectiva en la propuesta metodológica. Pasamos a abordar lo expuesto en el siguiente capítulo de la investigación.

Capítulo 5

La ética aplicada al ámbito de la evaluación del impacto de las organizaciones

A continuación, vamos a realizar una reflexión de carácter ético sobre el valor de los impactos de las organizaciones y sobre los procesos de evaluación a los que se someten para comprender los efectos que sus actividades tienen en el entorno donde operan. En primer lugar, concretaremos cómo entendemos el papel que las organizaciones cumplen en la sociedad y cómo se puede valorar su desempeño teniendo en cuenta los compromisos y las responsabilidades que asumen en su relación con el contexto. Posteriormente, abordaremos el proceso de la evaluación del impacto, señalando en cada fase los planteamientos que, según entendemos, se deben subrayar para que la ética esté presente como un eje transversal en la evaluación.

Consideraciones éticas sobre las organizaciones y el valor de sus impactos

Basándonos en las aportaciones de autores como Argadoña (2009;2011), Corre y Estévez Valencia (2011), González (2007), y Lozano (2009), en esta investigación se parte de la consideración de que la organización es un sujeto de responsabilidad, que se vale de la legitimidad que el medio social le concede para operar y que, en respuesta, debe mostrar que con sus actuaciones no sólo no está transgrediendo, sino que además está sabiendo responder a los legítimos intereses, expectativas y demandas que se le plantean.

La organización, desde un sistema normativo particular, conoce y juzga la realidad. identificando una serie de necesidades y oportunidades a las que pretender responder, para ofrecer sus contribuciones a la sociedad y, a su vez, para asegurar su sostenimiento dentro del contexto al que se adscribe. En la búsqueda por alcanzar sus objetivos y a partir de sus actuaciones, a la organización se le exige cumplir con el marco normativo, con las reglas y con las leyes que regulan su actividad. Pero la legitimidad que se le concede para operar no sólo se le otorga cuando en la búsqueda por alcanzar sus objetivos y en el desarrollo de su actividad la organización muestra cumplir con el marco normativo que le atañe, sino, además, cuando sus grupos de interés y la sociedad en su conjunto reconocen y valoran favorablemente su comportamiento en relación a cuestiones tales como el uso que hace de su poder, las contribuciones que ofrece al desarrollo del bienestar

social, y la voluntad que muestra por contribuir a la consecución de la justicia, los Derechos Humanos (DD.HH.) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)³⁴.

Por tanto, en la búsqueda por obtener y demostrar su legitimidad la organización no sólo tiene que tener en consideración el marco normativo a partir del cual cumple con su función como sujeto económico, que persigue fines económicos o comerciales ofreciendo bienes o servicios que sirven para satisfacer las necesidades de la sociedad, sino que también tendrá que preguntarse por el papel que está teniendo como sujeto social, que interviene en la sociedad configurando y determinando las condiciones de bienestar del entorno³⁵. Para resaltar la importancia que tiene el hecho de que la organización se reconozca como parte de la sociedad y de que, como tal, muestre su preocupación por comprender cómo está desarrollando su función como sujeto social, adoptaremos el modelo que se propone desde la perspectiva de la ciudadanía organizacional³⁶.

³⁴ Aun reconociendo que a la organización le resultaría suficiente con poseer legitimidad normativa para operar, en esta investigación se aboga por incentivar la capacidad de las organizaciones para asegurar su legitimidad *per se*; aquella que se asienta en la capacidad que las mismas tienen para generar condiciones “objetivas” de mayor justicia en el entorno. Esta legitimidad refiere al ámbito moral, y es la que les permite descubrir ventajas competitivas en contextos capaces de valorar sus contribuciones diferenciales respecto a las contribuciones de las demás organizaciones. En lo que respecta a nuestro ámbito de estudio, esto implica que la evaluación de su desempeño no se limita a registrar el grado o el modo en el que la organización cumple con el marco normativo que le atañe, sino que apunta a reconocer las esferas de la sociedad donde la organización está o podría estar afectando para, a partir de entonces, descubrir de qué cuestiones se debería hacer cargo y cómo podría alcanzar un nivel de desarrollo moral que le permitiera ejercer su responsabilidad en sentido amplio y reforzar su papel y su reconocimiento en la sociedad donde opera. Así, la legitimidad normativa se va a considerar como el nivel básico o mínimo de la legitimidad moral de una organización, pero en ningún caso consideraremos que sólo se identifica o agota en ella.

³⁵ Siguiendo a Keyes (1998) la idea del Bienestar queda determinada por las valoraciones que los integrantes de una comunidad hacen respecto a cómo se deben dar las circunstancias y cuál debe ser el funcionamiento de una sociedad respecto a la integración social (calidad pretendida en las relaciones que se establecen entre los miembros de la comunidad y con la sociedad en general); la aceptación social (la confianza, la aceptación y las actitudes positivas a alcanzar entre los miembros de la comunidad y el grado de aceptación perseguido respecto a los aspectos considerados como positivos y negativos en la vida); la contribución social (el reconocimiento esperado por los individuos como miembros de su comunidad por sus contribuciones al sostenimiento y desarrollo de la misma); la actualización social (la dinamicidad que se espera de la sociedad para tomar una determinada dirección en orden a conseguir los fines a los que se dirige) y la coherencia social (la capacidad de los miembros de la comunidad para entender su dinámica y actuar de acuerdo a los valores en los que se sustenta). Extrapolándolo a la evaluación, la organización encuentra en estas dimensiones las referencias clave en las que situar su análisis para demostrar cuáles están siendo las aportaciones que ofrecen sus impactos al entorno y de qué manera está llevando a cabo una actividad que favorece al bienestar social. Comprobar cuáles están siendo los impactos que está teniendo en estas dimensiones y qué relación tienen los impactos con su razón de ser le servirá para comprobar los avances que va teniendo en el cumplimiento de su misión y para identificar aquellas dimensiones de la sociedad donde podría orientar sus impactos para reforzar las responsabilidades que asume en su relación con el entorno.

³⁶ Siguiendo las aportaciones de autores como Sasia, et. al. (2019), en esta investigación se aboga por un concepto de ciudadanía organizacional entendido como una metáfora que, más que referirse al “estatus” ciudadano de las organizaciones que se insertan y son miembros de una comunidad, refiere a las “actividades” ciudadanas que les corresponde asumir, porque son los comportamientos esperables por los que se les podría considerar (metafóricamente) como buenas ciudadanas. Profundizaremos en la comprensión de dichos comportamientos a lo largo de este capítulo.

Autores de referencia de este modelo, como pueden ser Preston y Post (1975) o Wood (1991), exponen que las organizaciones, entre sí y respecto de la sociedad, son sistemas interdependientes y que dicha interdependencia les interpela a ser socialmente responsables, pues operan en un entorno que comparten y del que dependen. Siguiendo con las aportaciones de Wood, esta responsabilidad debe estar presente tanto en los principios como en los procesos y los resultados de la organización, de tal manera que muestre actuar responsablemente en la generación y en la consiguiente gestión de sus impactos en el entorno, en la implementación de los programas de responsabilidad y de responsividad³⁷ que desarrolla, y en la puesta en práctica de las políticas que elabora para abordar las problemáticas sociales y atender a los intereses de sus grupos de interés.

En el ejercicio de dicha responsabilidad, una organización que se reconoce como ciudadana trataría de comprender y administrar sus influencias y relaciones con la sociedad, de tal forma que logre minimizar sus impactos negativos y maximizar los positivos, y de un modo que pueda demostrar que, tanto en la esfera económica como en la esfera política en las que participa, asume un papel activo en la promoción del bien común³⁸ de la sociedad (Marsden y Andriof, 1998).

Tal y como señala Amézquita (2019), la organización ofrecería sus contribuciones en estos términos si muestra responsabilidad ciudadana, que implicaría que se comportara de manera responsable en el cumplimiento del marco legal y en el pago de impuestos; en el cumplimiento de las obligaciones que le atañen como prestadora de bienes y servicios y en relación con los agentes con los que se relaciona (empleados, clientes, inversores, proveedores, Gobierno, agentes colaboradores); en el establecimiento y desarrollo de sus colaboraciones; en la prestación conjunta de bienes o servicios que ofrece a partir de dichas colaboraciones; en su papel como proveedora del gobierno o de la comunidad

³⁷ Mientras que la responsabilidad se vincula particularmente a los acuerdos y a la normatividad que le atañe a la organización, su responsividad refiere a la apertura que muestra para asumir la “responsabilidad absoluta del otro, ante el otro y para el otro” (ver en Lévinas, 1974), que le llevaría a, de forma desinteresada, buscar fortalecer a ese otro, a promover el desarrollo de sus capacidades y a no generarle dependencia. Así, desde la responsividad la organización muestra su preocupación por el bienestar de la persona y sus necesidades, siendo dicha persona quién determina el modo en que deberían ser atendidas éstas, siempre y cuando, eso sí, su interpelación no vaya en contra de lo normativo universalizable (Ver en Santamaría, 2012).

³⁸ Aceptando que el concepto bien común puede tener diversas significaciones, el mismo puede entenderse como “el conjunto de condiciones de la vida social que hacen posible a las asociaciones y a cada uno de sus miembros el logro más pleno y más fácil de la propia perfección” (Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2005, n. 164). La organización, al ser considerada como un agente social que participa en la sociedad y que incide sobre la misma, impacta en las condiciones de la vida social y, por tanto, de ella se espera (y se le es exigible) que garantice, y en la medida de lo posible que contribuya a asegurar la libertad de elección y los derechos sociales, estimulando su participación política como sujeto ciudadano.

donde opera; en sus labores de buena vecindad; en la inversión social que realice; y en su proceder solidario (filantropía y ayudas en situaciones extraordinarias). Así mismo, debería mostrar un compromiso político, individualmente o como miembro de cámaras y asociaciones de organizaciones o gremios, mostrando actuar de manera responsable en su participación en los procesos políticos y de gobernanza a los que se vincula (cabildo, participación en iniciativas *multistakeholder*, participación en asociaciones gremiales para el establecimiento de estándares del sector, e involucramiento en la formación de la opinión pública sobre temas de interés para la comunidad o la sociedad en general).

Siguiendo con las aportaciones de Amézquita, tanto si se refiere a la responsabilidad ciudadana como si se refiere al compromiso político, la responsabilidad de la organización (su actuar de manera responsable) se debe entender en sentido causal, en tanto la organización asume su responsabilidad por las consecuencias que genera con sus operaciones en la vida de las personas, en las comunidades y el medioambiente; en relación a la capacidad de la organización, en tanto es un agente moral responsable, que como tal es capaz de tomar decisiones con relevancia normativa, de hacer juicios normativos sobre las opciones que se le presentan para conseguir sus fines, y de elegir sobre las distintas opciones que se le presentan para la consecución de dichos fines; y en relación al rol que la organización cumple como agente económico, que interviene en la sociedad y condiciona su evolución, lo que le obliga a atender las exigencias que le plantean sus grupos de interés para actuar de manera legítima.

Entendiendo en estos términos la responsabilidad, y apelando a la condición ciudadana de las organizaciones, se espera que las mismas asuman dicha responsabilidad como virtud³⁹: “de manera que tengan una actitud proactiva y una visión prospectiva, y adopten asimismo parámetros y principios para su toma de decisiones que les permitan desempeñarse como esperan de ellas sus grupos de interés, con la finalidad de contribuir a la construcción del bien común en la sociedad” (ibíd. 2016:229-230).

En la medida en que la organización muestre contribuir al bien común de la sociedad, señalan Porter y Kramer (2011), se aseguraría mantener e, incluso, reforzar su legitimidad

³⁹ Siguiendo la tradición aristotélica, la virtud se entiende como aquel hábito positivo de comportamiento y actuación que se orienta hacia la consecución y realización del bien y que, como tal, supone una perfección moral. La virtud remite al modo de ser de los sujetos, esto es, a su carácter moral, y conlleva adquirir e interiorizar ciertas disposiciones o capacidades (excelencia, plenitud personal y cívica) para obrar bien. En lo que respecta al ámbito de las organizaciones, la virtud sería aquella cualidad adquirida por éstas y por sus integrantes, cuyo ejercicio les dirige a lograr los bienes internos de su práctica, evitando su instrumentalización en favor de la búsqueda de los bienes externos, que no quedaría condicionada a la consecución de los bienes internos de la organización.

social, dentro de un contexto que le reconoce y valora favorablemente su función social. Con el objeto de mostrar sus contribuciones a la sociedad y para un ejercicio correcto de su papel como ciudadanas, la preocupación central de las organizaciones sería entonces “la comprensión y gestión de su desempeño social, al que pertenecen todos los impactos económicos, medioambientales y sociales, positivos y negativos, reales y potenciales que generan con su actividad” (Marsden y Andriof, 1998:336-337).

En la intención por comprender y gestionar su desempeño social, y tratando de mostrar el valor de sus contribuciones a la sociedad, se le pueden plantear una serie de interrogantes a la organización, tales, como los siguientes: ¿Qué aspectos organizativos determinan el modo en que la organización incide en la sociedad? ¿Qué elementos cabe considerar para determinar el valor positivo o negativo de un impacto? ¿A quién o a quiénes le corresponde emitir el juicio sobre el valor de estos impactos? Apelando a su condición de ciudadanas y tratando de destacar las consideraciones éticas que se presentan ante estos interrogantes, pasamos a reflexionar sobre el valor de los impactos de las organizaciones y sobre los aspectos que se tienen que tener en cuenta para que puedan comprender y gestionar su desempeño social, de un modo que se atienda a los compromisos y responsabilidades que les atañen por el papel que pretenden desempeñar en el contexto.

La primera cuestión que cabe señalar es que los impactos de la organización son el resultado de las políticas que implementa, de tal modo que el valor positivo que genere con un impacto corroborará que la política que lo promueve está bien orientada y que, por lo tanto, favorece procesos de responsabilización por parte de la organización. Pero el hecho de generar un determinado impacto positivo no le convierte de facto en responsable. Tal y como Wood (1991) apuntaba, la responsabilidad que asume debe estar presente en toda su estructura organizacional, de un modo que le lleve a desarrollar una actividad virtuosa, entendida esta como un modo de proceder en el que la organización busca, con perseverancia, contribuir a la realización de las aspiraciones sociales y actuar en favor del bienestar social.

Por tanto, antes de poner el foco de atención en cómo pueden comprender, gestionar y valorar sus impactos las organizaciones, conviene atender a los elementos organizativos con base en los cuales se generan las estructuras que propician dichos impactos. A saber, el propósito, la cultura y los valores que inspiran su actividad, y las claves motivacionales internas de la organización, que le llevan a apostar por incidir y examinar su desempeño de una manera concreta (pero no única ni excluyente) dentro del entorno donde opera.

El propósito⁴⁰ se entiende como la autocomprensión por parte de la organización respecto a su rol social. Desde la perspectiva ética, se considera fundamental que el propósito esté éticamente orientado, y ello implica que sea declarado y conocido, legal y socialmente admisible, veraz (en tanto se refleja en las actividades de la organización), compatible con el modelo de negocio de la organización, y, además, que incorpore valores, opciones y actividades por las que se pretende aportar valor a la sociedad en clave de bienestar y justicia social, que pueda ser dialogado y que favorezca los procesos de deliberación y consenso para su concreción, que favorezca la autonomía moral de los miembros de la organización y su integridad para el cumplimiento de la legalidad y de las políticas y normas de la organización, y que pueda ser revisado críticamente, de modo que pueda irse ajustando a los retos de la sociedad.

La cultura de la organización se entiende como los supuestos implícitos y explícitos que los miembros de una organización comparten respecto a cuál debe ser el comportamiento legítimo dentro de la organización. De tal modo que la cultura les indica la manera correcta de pensar y de sentir en la organización. Los valores subyacen bajo la cultura y, al mismo tiempo la sustentan, pues son la garantía de la cohesión en la organización, en tanto posibilitan la adhesión de todos los miembros a eso que se considera el proceder justo dentro de la misma.

Para que la cultura organizacional tenga una orientación ética debe ser coherente, permear al conjunto de la organización y se debe consolidar mediante una serie de elementos entre los que destacan los siguientes (Sasia et, al. 2019: 16): la revisión crítica de los valores, tanto declarados como vividos, de la organización; la profundización en el concepto y praxis de la participación y la deliberación dentro de la organización; la generación de espacios de trabajo que faciliten el crecimiento y el aporte de los miembros de la organización; el desarrollo de mecanismos de relación con el entorno; y el compromiso con el avance de una cultura organizacional que promueva la igualdad entre las personas de la organización.

⁴⁰ El propósito lo entendemos como la razón de ser de la organización que, siendo reconocida por el personal y por la sociedad, modula su marco estratégico (misión, visión, valores y objetivos a largo plazo), aportando referencias para su desarrollo y su aplicación de forma flexible. La misión, la visión, los valores y los objetivos a largo plazo de la organización configuran la comprensión de lo que la organización y su contexto son y de lo que deberían ser; esto es, su plan estratégico, en el que se recogen opciones concretas sobre qué hacer, cómo, con quién, para quién y dónde para proyectar el proyecto organizacional hacia el futuro.

En lo que respecta a los valores⁴¹ de la organización, éstos tendrán una orientación ética en la medida en que sean honestos (realmente deseados por la organización y no artificialmente vinculados a su marca), estén alienados con el propósito de la organización, sean aceptados y compartidos por sus miembros, sirvan para construir sistemas normativos compartidos que propician significados comunes para juzgar y decidir sobre el papel que la organización debe cumplir en su contexto y sobre las acciones y decisiones que le permitirían cumplir con dicha función, asegurando sus aportaciones de valor a la sociedad, y sean aceptables intersubjetivamente por orientarle a la organización hacia la consecución del bien y de la justicia.

Así, la organización estará mostrando una clara predisposición por adoptar una orientación ética en la medida en que su cultura y sus valores estén conectados con su propósito (ético) y con la aportación de valor que quiere ofrecer a la sociedad. La entidad se podrá reafirmar en estos términos si, además, se evidencia que su cultura posibilita la gestión de la tensión entre los valores personales y organizacionales, si posibilita la consolidación de unos valores que se construyan de manera participada y que generen la adhesión de sus miembros, y si favorece la generación de contextos, dinámicas y procesos que permiten que estos valores se trasladen a comportamientos (personales y organizacionales).

Además del propósito, la cultura y los valores, también se subrayaba la existencia de una serie de claves motivacionales internas que le llevan a la organización a analizar y gestionar su desempeño social de una determinada manera. Estas claves motivacionales están relacionadas con sus valores, esto es, con lo que la organización reconoce como valioso, y le pueden llevar a examinar su desempeño buscando responder a su motivación por demostrar o alcanzar (ibíd. 2019: 34- 35):

- La competitividad: refiere al mantenimiento o incremento de la capacidad competitiva de la organización, y puede ser incentivada por motivos defensivos (para mejorar la imagen de la marca o la reputación de la organización), por pretensiones de diferenciación, o por cuestiones de isomorfismo (para igualarse a otras organizaciones con el objeto de aumentar sus funciones comerciales).

⁴¹ Cabe resaltar la diferencia existente entre los valores “medio” y los valores “fines” de la organización. Los primeros aluden al estilo y a las formas de proceder que adopta para alcanzar sus valores fines. Los valores “medio” suelen ser explícitos y se pretende que incidan directamente en el comportamiento de los miembros de la organización. Sin un marco de fines al que servir, estos valores no son *per se* ni buenos ni malos. Los valores “fines” refieren a aquello que la organización reconoce como valioso porque le permite alcanzar su propósito, y estos tendrán un carácter ético en la medida en que el propósito al que se refieran le permita operar consistente y legítimamente en el contexto social.

- La legitimación: refiere a la voluntad de la organización por generar impactos sustantivos, que resulten positivos para la pluralidad de dimensiones en las que opera, así como a su disposición por eliminar o compensar los impactos negativos que haya generado, con el objeto de poder asegurar su legitimidad social.
- La transparencia: refiere a las dinámicas de interacción entre la organización y la sociedad, y constituye un medio favorecedor para que la misma rinda cuentas sobre su actividad, para contrastar con sus grupos de interés el valor que atribuye a su desempeño (aquello por lo que reivindica su legitimidad social).

En función de los elementos motivacionales que le lleven a la organización a preguntarse por el desempeño que está teniendo en la sociedad, se podrá identificar una menor o mayor predisposición por parte de la misma para que la ética esté presente en los procesos de evaluación y gestión de sus impactos. La competitividad, por ejemplo, puede considerarse un planteamiento pertinente del que partir, siempre y cuando la organización no supedita su preocupación por atender a las cuestiones sociales y medioambientales que le atañen a su voluntad por incrementar su capacidad competitiva a partir de sus impactos. Su voluntad por rendir cuentas respecto a sus impactos también puede tener una menor o mayor relevancia ética si responde a un interés o a una estrategia de *marketing* por parte de la misma, o si responde a su disposición sincera por contrastar el valor de sus impactos con los afectados por sus operaciones, con el objeto de identificar intereses compartidos u opuestos respecto a su desempeño social. Si su disposición por rendir cuentas viene precedida por una demanda externa, el carácter ético que pueda alcanzar la evaluación quedará determinado por las motivaciones del propio demandante y por el modo en el que la organización reciba dicha demanda, ya que se podrá limitar hacer propia la demanda externa pero también podrá ir más allá de la misma, buscando unos motivos propios que le sirvan no sólo para contestar a lo que le plantea el agente externo sino también para conectar la evaluación con las cuestiones relevantes de su realidad organizacional.

En lo que respecta a la legitimidad, puede constituir el elemento motivacional clave para que la organización, en su voluntad por ir comprendiendo y gestionando su desempeño, pueda ir encontrando referencias sobre qué impactos se espera que produzca y qué cursos de acciones le permitirían incidir de un modo que se asegure mantener su legitimidad social. Conforme vaya encontrando estas referencias podrá ir desarrollando una serie de dinámicas y conductas que le lleven a procurar un comportamiento virtuoso, tanto en el

diseño y la ejecución de sus actividades como en el monitoreo y la gestión de su impacto en la sociedad.

Pero para ello debe situar el análisis de su desempeño en el seno de la sociedad, buscando identificar los impactos que le permiten (o le permitirían) operar de forma consistente y legítimamente dentro del contexto social y cultural al que se adscribe. Situando en estos términos el análisis, la organización debe asumir desde un primer momento que el valor de las contribuciones que ofrece no sólo depende de su percepción, sino que también depende de las valoraciones que sus grupos de interés y los demás miembros de la comunidad hacen respecto a la pertinencia de sus acciones. Teniendo esto en cuenta, la organización deberá sopesar sus alternativas para actuar y tomar decisiones por las que pueda asegurar su legitimidad, considerando y atendiendo también a los legítimos intereses y expectativas, tanto particulares como comunes, que también tienen todos aquellos que se ven afectados por sus operaciones.

En la medida en que la organización, en el diálogo con los afectados por sus operaciones, constata que existe una percepción generalizada de que sus acciones son “deseables, convenientes o apropiadas dentro de un sistema socialmente constituido de normas, valores, creencias y definiciones” (Suchman, 1995:574) es cuando puede mostrar que, precisamente, es merecedora de la legitimidad que se le concede, que el valor de sus contribuciones resulta positivo tanto para sí misma como para la satisfacción de los legítimos intereses y expectativas de los agentes, de los individuos y de la sociedad en su conjunto, y que, por ende, está justificada su razón de ser en el entorno en el que opera.

En relación a la legitimidad de los intereses, cabe señalar que son muchos los intereses que entran en juego, o incluso en conflicto, en relación a las operaciones que lleva a cabo una organización. En esta investigación referiremos, particularmente, a aquellos intereses legítimos o universalizables de los agentes e individuos vinculados a su actividad, bien porque se ven afectados por sus operaciones, porque han establecidos acuerdos explícitos o tácitos, o porque ambas partes tienen expectativas e intereses recíprocos.

En este sentido, García Marzá (2010) apunta que la determinación de la legitimidad de un interés quedaría marcada por la interpretación desde la que se aborde su conceptualización. Así, desde una visión subjetiva o liberal los intereses “son preferencias articuladas cuya validez no va más allá de la propia expresión de los individuos: son preferencias subjetivas observables” (p. 7). Si, en cambio, se abordan desde una postura deliberativa o intersubjetiva, un interés legítimo “es aquel que ha pasado la prueba de la discusión pública con los demás afectados e interesados” (p. 9). Aunque en esta

investigación no vamos a entrar en profundidad en esta cuestión, cabe señalar que adoptaremos la postura deliberativa o intersubjetiva a la que alude García Marzá, porque nos permite contemplar todos los intereses legítimos, incluso aquellos que no puedan ser manifestados como una preferencia subjetiva observable⁴².

Siguiendo con lo expuesto, para constar el valor de las contribuciones de la organización y para comprobar el modo en el que están siendo atendidos esos legítimos intereses y demandas de los afectados por sus operaciones, será necesario establecer un diálogo entre ambas partes y, además, que esta interacción se dé en condiciones que resulten óptimas; esto es, de acuerdo a un uso equilibrado del poder entre la organización y sus grupos de interés, de forma transparente y con base en una identificación exhaustiva y fundamentada sobre quiénes han sido los afectados por sus operaciones. Y, también, que en la delimitación del sistema socialmente constituido se haya tenido en cuenta no sólo el entorno inmediato de la organización sino, además, las dimensiones trasfronterizas a las que haya podido afectar y, ligado a lo expuesto, la pluralidad de cosmovisiones a partir de las cuales se concretan la diversidad de normas, valores y creencias imperantes en la realidad global.

Por otro lado, la acción de una organización puede ser legitimada socialmente de acuerdo a unas normas, a unos valores, a unas creencias, o a unas definiciones, pero no necesariamente de acuerdo a todos estos elementos a la vez, por lo que también será necesario contrastar que las acciones de la organización inciden positivamente en todas las dimensiones y elementos de la sociedad a los que pudiera estar afectando.

Teniendo en cuenta lo referido en estas líneas, se debe reconocer la complejidad que conlleva demostrar, al menos de forma concluyente, la pertinencia de las acciones de la organización en relación a todos aquellos con quienes se relaciona o a quienes afecta. Esta complejidad también se debe hacer constatable cuando se alude al valor positivo o negativo de un impacto. El valor que la organización atribuye a su desempeño y las valoraciones que realiza sobre la pertinencia de sus impactos puede no coincidir con las valoraciones que establecen los afectados por sus operaciones, o pueden haber sido

⁴² Referimos aquí a un interés legítimo que, por ejemplo, por desconocimiento del propio afectado no está siendo reclamado. Para poder asegurar que existe una percepción generalizada sobre la positividad o negatividad de un impacto, se tendrían que tener en cuenta cuestiones como la capacidad de los afectados para reivindicar sus intereses, o la postura mostrada por la organización para facilitar o dificultar un diálogo transparente y horizontal con los mismos. Si sólo consideramos aquellos intereses que son expresados, tal y como se propone desde la visión subjetiva o liberal, estaríamos descuidando la atención a aquellos intereses legítimos no reclamados que podrían poner en cuestión o, incluso, contradecir, el valor atribuido al impacto de la organización.

realizadas sin constatar aquellos valores que se consideran valiosos en sí mismos o de por sí para la sociedad; a saber, los valores en los que se sustentan los demás principios y valores por los que se rige el desempeño de cualquier organización o miembro de la comunidad⁴³.

Aunque sea manifiesta esta complejidad, la organización puede buscar, a través de vías como la deliberación, el diálogo y el contraste con los concernidos por el impacto, indicios e incluso argumentos para razonar la pertinencia (o el carácter negativo) de los efectos que ha generado en el entorno con sus intervenciones. En este sentido, las principales aproximaciones de la Ética aplicada al ámbito de las organizaciones, como son la Deontología, el Utilitarismo y la Aretología, también pueden arrojar luz al respecto de cómo o con base en qué criterios se deben dar estos procesos de deliberación, diálogo y contraste sobre el valor de los impactos de una organización⁴⁴.

Por un lado, la aproximación deontológica se centra en juzgar el carácter ético de una acción, en relación a las máximas de conducta que cumplen el requisito formal de ser universalizables. Extrapolando esta aproximación al ámbito de los impactos de las organizaciones, el análisis se centraría en comprobar si alguno de los efectos generados por una actividad viola alguna ley o alguna norma de comportamiento universal, como las enmarcadas en torno a los Derechos Humanos, e, igualmente, si lejos de transgredirlos favorece a la consecución de estas leyes, normas y principios que han sido acordadas colectivamente y que sirven para articular nuestras relaciones sociales, de forma permanente y no condicional (Etxeberria, 1995).

Dentro de esta aproximación, cabe destacar las aportaciones que ofrecen las éticas dialógicas que, subrayando la importancia de que el carácter universalizable de una norma se establezca con base en un diálogo racional entre todos los afectados por ella, inciden en el estudio de las estrategias de diálogo entre, en este caso, la organización y su entorno. Desde esta óptica, será fundamental generar significados comunes entre la organización, sus grupos de interés y demás agentes de la sociedad, de tal manera que cualquier juicio

⁴³ Tal y como expone Stuardo (2005), referimos aquí a los principales valores humanos (honestidad, sensibilidad, gratitud, humildad, prudencia, respeto, responsabilidad) y a los principios que inspiran los intereses y expectativas de las organizaciones y de los individuos que conforman cualquier comunidad porque sirven para asegurar el mayor desarrollo de su sociedad (ofrecer un conjunto de bienes materiales, culturales y morales a la comunidad; asegurar una justa distribución de los bienes; consolidar unas condiciones sociales en las que se asegure el orden público, el ejercicio de las libertades cívicas y la paz social; y favorecer una adecuada organización social que permita el equilibrio entre los principios de libertad, autoridad y bien común). Principios y normas que estarían recogidos en marcos de referencia como son la Declaración de los Derechos Humanos (DD.HH.) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

⁴⁴ Tal y como exponen autores como Labarca (2010) o Melé (2012), estas corrientes son las que, tradicionalmente, más influencia han tenido en el desarrollo de la ética de las organizaciones.

de valor que se realice sobre el impacto esté basado en las valoraciones realizadas y en el consenso alcanzado entre todos los concernidos por el mismo. Para alcanzar este consenso el diálogo se tendrá que abordar sin excluir ni coaccionar a ninguno de los afectados por el impacto que pudiera manifestar un interés legítimo al respecto e, igualmente, se tendrá que asegurar que, tras este consenso, cada uno de ellos acepta las consecuencias y responsabilidades que les atañe en relación al impacto y en relación a la toma de decisiones que se adopte a este respecto (García-Marzá, 2005; Cortina, 2013).

Por su parte, el Utilitarismo se centra en valorar las acciones de acuerdo a su utilidad; esto es, de acuerdo a los resultados o consecuencias que produce y, en este sentido, se trata de promover aquellas acciones que producen menos daño o que generan el mayor bien para el mayor número posible de seres vivos (ibíd. 1995). Para llegar a esta determinación se tendrá que tener en consideración el cúmulo de efectos positivos o negativos que produce, en este caso, la actividad organizacional y, además, se tendrá que tener en cuenta quién actúa, qué poder posee y cuál es su capacidad de respuesta, en relación a los acuerdos que haya alcanzado con los concernidos por los impactos y en relación a la responsabilidad que deberá asumir por las consecuencias generadas, tanto en la dimensión económica, como medioambiental y social en la que se han producido dichos impactos (Pena, 2004). Por último, la corriente aretológica busca la virtud y la excelencia del carácter, para lo que se centra en la definición de los bienes propios, los fines y las virtudes que le permiten a los individuos alcanzar un carácter de excelencia. En el ámbito de las organizaciones, ello se relacionaría con la determinación de los bienes internos que estas deberían poseer para alcanzar su legitimidad social, y con la búsqueda y conformación de una cultura de buenas costumbres (*ethos* organizacional) que deberían consolidar para resolver sus conflictos y dilemas a la vez que para orientar su toma de decisiones y sus consiguientes impactos hacia la consecución del horizonte ético al que se dirigen (Cabezas, 2015).

Asumiendo la complejidad que conlleva determinar el valor de un impacto y su pertinencia para la consecución del propósito que se plantea la organización y para la atención a los intereses y expectativas de los afectados por el mismo, la hibridación⁴⁵ de

⁴⁵ En esta investigación se aboga por adoptar una perspectiva integradora de las diferentes corrientes éticas, en la que la solidez de las valoraciones que se establecen sobre el impacto depende del modo en el que estas corrientes concuerden o diverjan. De tal modo que en la medida en que los diferentes corrientes converjan respecto al valor positivo o negativo que tiene el impacto de la organización, este juicio se considerará éticamente más sólido y, por el contrario, en la medida en que se encuentren argumentos divergentes sobre el valor de dicho impacto, el juicio establecido sobre el mismo será éticamente menos sólido. Adoptar esta perspectiva implica interrelacionar y complementar dichas corrientes, con el objeto de solventar las posibles limitaciones que conllevaría adoptar un único enfoque (*ej. el pragmatismo al que conduciría adoptar una visión únicamente consecuencialista sobre el desempeño de la organización*).

estas corrientes éticas en la interpretación del impacto contribuye, cuanto menos, a que la organización pueda deliberar y encontrar argumentos sólidos para justificar éticamente las decisiones y valoraciones que haga sobre el impacto.

Así, la organización podría llegar a una determinación, por ejemplo, sobre el valor positivo de su impacto si, con base en una evaluación realizada a este respecto, logra demostrar que con sus actuaciones: cumple con el marco normativo que regula su actividad y favorece la consecución de las normas de cumplimiento universal (tal y como se establece desde la deontología); acumula evidencias positivas frente a la falta de evidencias negativas y, por lo tanto, asegura la maximización de los beneficios y la minimización de los daños sociales a partir de sus impactos (siguiendo las propuestas que aporta el utilitarismo); y asegura el cumplimiento de su misión y de su propósito, a la vez que favorece a la consecución de los fines que persigue su sociedad (siguiendo las orientaciones que se establecen desde una interpretación aretológica). Y todo ello demostrando que, además, el impacto ha sido valorado teniendo en cuenta la perspectiva de los concernidos, de forma que el valor que se le ha atribuido es fruto del consenso que se ha dado entre todas las partes implicadas en la actividad de la organización, tanto por propiciar el impacto como por verse afectados por el mismo, y que este valor se ha establecido asegurando que los juicios sean lo más robustos posibles desde el punto de vista normativo (siguiendo las indicaciones que se establecen desde la ética dialógica).

Pero para llegar a esta determinación a lo largo de todo el proceso de la evaluación del impacto se tendrán que tomar una serie de decisiones y realizar una serie de juicios previos, que también merecen atención desde la perspectiva ética. Desde los desencadenantes de la evaluación hasta la identificación de los intereses, expectativas y demandas de los concernidos por el impacto, la organización tomará una serie de decisiones sobre cuáles son los impactos que considera importantes atender o sobre quiénes son los grupos de interés que serán tenidos en cuenta para valorarlos. Estas decisiones y juicios marcan el camino de todo el proceso de la evaluación y, por lo tanto, determinan la gestión que posteriormente se pueda establecer sobre el impacto.

En esta investigación, se propone adoptar la perspectiva ética como un eje transversal de la evaluación, con el objeto de guiar dichas decisiones y juicios, incentivando el interés de las organizaciones por dar voz a quienes se han visto afectados por sus operaciones y por establecer el análisis de su impacto en el seno de la sociedad que es, a fin de cuentas, donde tiene lugar y, por tanto, donde se puede extraer la información y los argumentos con base en los cuales se podrá justificar la valoración que se haga sobre el mismo.

Situando el análisis en estos términos, será de vital importancia, al menos desde la perspectiva que aplicamos, comprobar cómo en el análisis de su desempeño, la organización⁴⁶:

- Tiene en cuenta y, en su caso, prioriza la atención a aquellos impactos por los que se vulneran los legítimos intereses, las necesidades básicas y los derechos fundamentales de los sujetos involucrados en sus operaciones, mostrando su reconocimiento a los mismos para darles voz y asumir la reparación del posible daño que se les haya causado y adoptando la perspectiva de las víctimas (los injustamente tratados por sus operaciones), para darles visibilidad e, incluso, representarlos, favoreciendo que sean interlocutores válidos y corresponsables junto con el resto de afectados respecto al impacto.
- Considera los Derechos Humanos, con su problemática⁴⁷, como el criterio ético último e irrebasable de las valoraciones y decisiones que adopte respecto al impacto; de tal manera que en el análisis de su desempeño la organización busca encontrar referencias para que sus impactos tengan una pretensión universalizable; esto es, que las consecuencias generadas por su actividad se justifiquen porque produciéndolas ofrece un valor que es universalmente incuestionable.
- Reconoce la consistencia propia de la realidad donde opera, teniendo en cuenta sus condiciones particulares y, desde esta comprensión, buscando contribuir a partir de sus impactos al bien común de su comunidad (ofreciendo y asegurando una distribución de bienes equitativa, asegurando unas condiciones sociales de justicia y favoreciendo un adecuado orden social).
- Analiza y toma decisiones respecto a su desempeño social desde la deliberación ética, visualizando las diferentes opciones y consecuencias implicadas en el análisis y la gestión de su impacto, y articulando coherentemente las aportaciones

⁴⁶ Aquí adoptamos la perspectiva en la que se basa el Centro de Ética Aplicada (CEA) de la Universidad de Deusto (UD), para analizar las dinámicas de poder en distintos ámbitos sociales y las desigualdades o conflictos que generan, examinando las condiciones que exigiría la construcción de alternativas. Ver en: <https://socialesyhumanas.deusto.es/cs/Satellite/socialesyhumanas/es/centro-etica-aplicada/investigacion-7/lineas-de-investigacion-7>

⁴⁷ Siguiendo a autores como Arias (2013) y Gándara (2017) entendemos los DD.HH. como un conjunto multidimensional de orientaciones prácticas que se encuentran especificadas históricamente y que son dependientes de factores históricos y de condiciones sociales, políticas y culturales. Ello implica que la definición de los mismos debe estar sujeta a la reflexión y que su fundamentación requiere de proposiciones teóricas y prácticas que sirvan para reformularlos, evitando su uso instrumentalizado y garantizando su evolución de acuerdo a las necesidades existentes en cada momento histórico.

de las distintas teorías éticas, con el objeto de que en el desarrollo de sus actuaciones la organización contemple la universalidad vinculante de la justicia (postulada desde la perspectiva deontológica), asuma la apelación a la responsabilidad que le atañe por los impactos que genera (tal y como se incentiva desde la perspectiva utilitarista), y se oriente hacia la consecución de los fines y del horizonte de felicidad al que se dirige la sociedad (tal y como se insiste desde la perspectiva aretológica)⁴⁸.

A continuación, abordaremos el proceso de la evaluación del impacto introduciendo, de forma más detallada, las contribuciones que las citadas corrientes éticas pueden aportar en cada una de las fases. Con base en este análisis, se tratará de mostrar cómo introduciendo la perspectiva ética como un eje transversal en la evaluación, se puede valorar y gestionar el impacto de las organizaciones en los términos referidos en este capítulo de la investigación.

La perspectiva ética y el proceso de la evaluación del impacto de las organizaciones

En la mayoría de guías y manuales sobre la evaluación del impacto que se han consultado en esta investigación se alude a la necesidad de incluir la perspectiva ética, sobre todo, en relación a la exigencia de mantener la confidencialidad, la privacidad, la legalidad, y la representatividad en el manejo de la información y en el diseño de las muestras a estudiar. También se subraya la necesidad de asegurar la transparencia y una rendición de cuentas efectiva con los grupos de interés de la organización; especialmente, en el momento de reportar los impactos evaluados. Por nuestra parte, consideramos importante trasladar esta mirada a todo el proceso, de tal manera que la perspectiva ética se proponga como un eje transversal de la evaluación del impacto.

A continuación, describimos cada fase de la evaluación, incorporando los criterios y las consideraciones que, entendemos, cabría tener en cuenta para asegurar la transversalidad de esta perspectiva en el conjunto del proceso de la evaluación del impacto de las organizaciones⁴⁹:

⁴⁸ El planteamiento integracionista de las diferentes corrientes éticas que se postula en esta investigación se basa en las aportaciones que hacen a este respecto Sasia, et. al. (2018) en *La perspectiva Ética*. Madrid: Tecnos.

⁴⁹ En esta investigación se optará por modificar algunas de las fases descritas en las principales guías de evaluación consultadas. Por ejemplo, en dichas guías no se contempla la *Fase 0: Desencadenantes de la evaluación*, y, desde nuestra perspectiva, consideramos importante que esta fase sea contemplada como una más del proceso. Es precisamente este momento, el de la elección del impacto a evaluar, el que va a marcar el conjunto del proceso. En función de las motivaciones que tenga la organización y de las decisiones que se tomen respecto a qué impacto evaluar y cómo hacerlo, se podrán destacar y valorar unas u otras cuestiones sobre los efectos que generan las acciones de la misma en el entorno.

Fase 0: Desencadenantes de la evaluación

La evaluación del impacto implica, ante todo una decisión: la organización debe decidir a qué impactos va a prestar atención, cómo y en función de qué criterios va a evaluarlos, quiénes van a participar de este proceso y, fruto de este análisis, qué acciones va a emprender para gestionar los impactos identificados. Dado que la organización sólo puede gestionar aquello a lo que presta atención y puesto que se expone ante un riesgo constante en relación a saber responder ante los retos que se le plantean en el entorno, es importante atender a las razones que justifican su interés por atender a determinados aspectos de su actividad y no a otros.

Cuando la evaluación se centra en ciertos impactos y se descarta la atención a otros, la organización estará mostrando su postura respecto a cuáles son los efectos de su actividad que considera importantes atender; que serán algunos de todos los impactos que genera. Cuando decide aplicar un tipo de enfoque y herramienta, estará mostrando qué información considera que es importante destacar y, a su vez, qué información es menos relevante sobre el impacto. Cuando delimita el alcance que va a tener la evaluación estará determinando los agentes y las esferas de la sociedad a los que considera que debe prestar atención, que serán una parte del total del contexto al que esté afectando con sus operaciones. Estas decisiones la organización las establece desde el valor que atribuye a su desempeño en la sociedad, pero, como ya hemos señalado, su juicio no tiene por qué coincidir con las valoraciones que hacen a este respecto sus grupos de interés y los demás afectados por sus operaciones. Entonces, resulta pertinente que la organización pueda justificar estas decisiones, para demostrar que no las toma desde la arbitrariedad, sino que están fundamentadas en el análisis y el contraste del valor manifiesto que pueden tener sus impactos en el entorno.

En este sentido, lo primero que cabe tener en consideración son los elementos motivacionales⁵⁰ que propician la evaluación (competitividad, legitimación, transparencia) que le llevan a la organización a preocuparse por sus impactos. Así, el motivo por el que la organización se propone realizar la evaluación puede responder a una exigencia externa, de un agente o determinados grupos de interés que le solicitan que

⁵⁰Si la evaluación parte de la voluntad de la organización por querer conocer y demostrar a diversos grupos de interés el impacto que tienen sus actividades tendrá múltiples posibilidades de hacerlo. En cambio, si va a evaluar un impacto porque así lo solicita un agente externo o, incluso, si parte de su propia voluntad para optar a una financiación de uno de sus proyectos, las posibilidades respecto al impacto a evaluar y al tipo de evaluación a aplicar estarán más acotadas. Seguramente, será el agente externo o el financiador quien establezca los criterios con base en los cuales la organización tendrá que demostrar que con su actividad cumple las expectativas, el interés o los objetivos que éstos plantean respecto a su impacto.

se exponga a un proceso de evaluación para rendir cuentas sobre sus impactos; puede responder a un interés por parte de la misma para mostrar sus impactos a sus grupos de interés, como una estrategia de *marketing*, o también puede responder a su voluntad por alcanzar la excelencia moral, en el sentido de querer conocer cuál está siendo su impacto en el medio para, a partir de entonces, comenzar a gestionar sus impactos de un modo que sepa responder de mejor manera ante las exigencias, los intereses y los retos que se le plantean en el entorno.

Desde la perspectiva que adoptamos, resulta fundamental incentivar la motivación de la organización para emplear la evaluación del impacto como un medio que le permita alcanzar su excelencia moral. Si se parte de esta premisa, la organización trataría de emplear la evaluación para comprender el desempeño que está teniendo en el medio y para, a partir de las evidencias que descubra en este sentido, proponer una gestión de su impacto que se ajuste a las responsabilidades y compromisos que adquiere como agente que interviene y se integra en la sociedad. Se preguntaría entonces por aquellos impactos que resultarían aceptables intersubjetivamente, por estar orientados hacia la consecución del bien o de la justicia, y por cómo podría generar una estructura organizacional que contribuyera a la generación y consecución de unas condiciones personales y colectivas de bienestar, tanto en el nivel interno como en el nivel externo de la organización.

Todo ello contribuiría a reforzar su papel como ciudadana, mientras que si fueran otros los motivos que propician la evaluación (*ej. desarrollar una estrategia de marketing dirigida o responder ante una demanda externa*), su interés no se relacionaría tanto con comprender cómo está afectando a su entorno y cómo podría mejorar sus impactos (motivo por el que *a priori* se plantean las evaluaciones de impacto), sino con cómo podría mostrar que sus impactos son adecuados para la sociedad. Lo cual puede tener su sentido y justificación en un determinado momento, pero no llevaría a la organización a reflexionar más allá de cuestiones pragmáticas sobre cómo registrar, medir o valorar y comunicar su impacto. De tal modo que difícilmente podría poner el foco de atención en cómo mejorar su desempeño y en cómo responder ante las exigencias que los miembros de la sociedad le plantean por verse expuesto a sus impactos y, por ende, no extraería de este tipo de prácticas un aprendizaje significativo sobre el papel que está teniendo (y que podría tener) en la sociedad.

De acuerdo a los motivos o intereses que tiene en la evaluación, en esta fase la organización también puede comenzar a reflexionar sobre los impactos que pueden merecer su atención. En esta reflexión inicial sobre el impacto o los impactos que van a

ser expuesto a estudio existen una serie de consideraciones éticas que conviene tener presentes.

Así, desde un punto de vista deontológico, la organización deberá cerciorarse de que no está transgrediendo con sus impactos ninguna de las normas que regulan su desempeño ni los compromisos asumidos con sus grupos de interés y con la sociedad en general. Una referencia en las que se puede basar para cerciorarse de ello pueden ser los sellos de calidad que se le hayan concedido al demostrar que cumple con las normas de calidad, seguridad y eficiencia en la producción y oferta de sus productos y servicios. También tendrá que tener en cuenta las normas jurídicas que regulan su actividad, tanto a nivel nacional como transnacional, y las condiciones laborales, los códigos de conducta y el código ético que establece para regular su actividad tanto internamente como de forma externa. De estos estándares de comportamiento podrá identificar una serie de exigencias que los impactos de su actividad no deben transgredir. Si existiera la intuición de que alguno de los mismo está generando transgresiones normativas, estos impactos deberán ser priorizados en la evaluación.

Por otro lado, los estatutos de la organización, las guías de buenas prácticas, los contratos sociales por los que se rige y su estrategia de responsabilidad social también sirven como referencias para dilucidar las responsabilidades que asume para sí misma y en relación a su entorno. Identificando estas responsabilidades, la organización puede reflexionar sobre en qué medida está sabiendo responder a partir de sus impactos a los compromisos que asume y a las expectativas que tienen sus diferentes grupos de interés. La identificación de las actividades que le sirvan a la organización para demostrar que está cumpliendo con estos compromisos puede ser un punto de partida para determinar los impactos que van a ser analizados en la evaluación.

Desde un punto vista utilitarista, la organización, en los desencadenantes de la evaluación, puede comenzar a reflexionar sobre cuáles son aquellas actividades que le permitirían dar cuenta de que está generando el mayor beneficio posible para el mayor número de individuos y dimensiones de la sociedad o que generan el menor de los daños tanto para la organización como para el entorno social. Los informes que ya disponga sobre los resultados alcanzados y sobre las posibles áreas de mejora de sus actividades (análisis DAFO, Balances Sociales, entre otros) así como los posibles conflictos de intereses que ya haya registrado (demandas, expectativas o retos sociales planteados a la organización) servirán como referencias para que la organización reflexione sobre cuáles son las consecuencias que ya evidencia estar generando. A partir de este momento, podrá

identificar las actividades que se vinculan a estas consecuencias para, seguidamente, seleccionar aquellas que, siendo expuestas a una evaluación del impacto, le permitirían acumular más evidencias sobre la positividad o negatividad de sus acciones.

En esta línea, puede resultar interesante exponer a evaluación las principales actividades por las que le asegura su mantenimiento y desarrollo en la sociedad, para comprobar si los impactos generados por éstas también producen el mayor de los beneficios posibles para su entorno y para sus grupos de interés⁵¹. Eso sí, siempre teniendo en cuenta que, para determinar la pertinencia de sus impactos, las valoraciones se tendrán que basar en el valor atribuido a los impactos por los distintos afectados por sus operaciones, y que también se tendrán que considerar las múltiples dimensiones en las que están teniendo lugar los mismos.

Por último, desde la perspectiva aretológica el análisis del impacto se pondrá en relación con las metas y con los fines que persigue la organización en la sociedad. El análisis crítico sobre su propósito y su misión y, por ende, sobre el papel que pretende desempeñar y su razón de ser en el entorno le servirá para reflexionar sobre cuáles son aquellos impactos que le permitirán dar cuenta de que, efectivamente, está logrando cumplir con el fin que se propone y que, a su vez, le están permitiendo contribuir en favor del bienestar de la sociedad.

En el mismo sentido, también cabría reflexionar sobre los valores y la cultura de la organización⁵². Como ya se señalaba anteriormente, sus valores (y particularmente sus valores fines) refieren a su propósito, y a la perspectiva que adopta la organización respecto a cómo y con qué agentes pretende actuar en la sociedad y respecto a hacia dónde pretende desarrollar su proyecto organizacional. La cultura, entendida esta como los supuestos implícitos y explícitos que guían los comportamientos de los miembros de la organización, refiere al comportamiento legítimo que se espera tenga la misma, tanto operando a nivel interno como hacia el exterior. De tal modo que, en este punto, la organización deberá preguntarse por aquellos impactos que le están posibilitando o impidiendo incidir en el entorno, en los términos en los que se espera que incida, de

⁵¹ Se recuerda que cuando en esta investigación se alude a los beneficios con los que se ha contribuido al entorno, no sólo nos referimos a las contribuciones económicas del impacto ni a las contribuciones que la organización ofrece a la sociedad en estos términos, sino también a aspectos tales como sus contribuciones al desarrollo de las condiciones de bienestar y de justicia del entorno en el que opera.

⁵² Cabe resaltar aquí que el propósito, los valores y la cultura organizacional son referencias que la organización puede emplear para identificar los impactos que merecen su atención en la evaluación, pero éstos deberán estar éticamente orientados, tal y como se explicaba en el apartado anterior, para que la entidad pueda examinar en profundidad las implicaciones éticas que tiene su desempeño en la sociedad.

acuerdo a los valores, aspiraciones y formas de proceder que defiende y sustenta.

Esta reflexión que la organización realiza en la etapa de los desencadenantes de la evaluación para comenzar a identificar el impacto o los impactos que pueden merecer su atención, deberá ser contrastada con sus grupos de interés, para que se asegure que la elección que se tome posteriormente se sustente también, y desde un primer momento, en los intereses de aquellos que se han visto afectados por sus operaciones. Puesto que son quienes se ven afectados por el impacto, seguramente, podrán ser una fuente importante de información con base en la cual se puede empezar a analizar qué efectos está provocando la actividad en su contexto, cuáles de los mismos tienen urgencia, y qué respuesta se espera o qué expectativas se le plantean a la organización en ese sentido.

En este diálogo la organización buscará reflexionar sobre su razón de ser y sobre los compromisos que adquiere con sus grupos de interés para preguntarse sobre cuestiones tales como: ¿Por qué la sociedad le otorga licencia para operar? ¿Qué impactos pueden mostrar que es merecedora de dicha licencia? ¿Qué evidencias servirían para mostrar que con su actividad no solo no se transgrede, sino que, además, se busca afianzar la confianza que en ella deposita el medio social? Contrastando estas cuestiones con los concernidos por el impacto y tras haber reflexionado en los términos en los que se plantea desde las citadas perspectivas éticas, la organización podrá seleccionar una serie de impactos que merecerán su atención y que, por tanto, deberán ser expuestos a evaluación para comprobar si está avanzando en relación al papel que asume y que quiere desempeñar en su contexto, a la vez que está sabiendo responder a las responsabilidades que le competen y a los intereses y a las expectativas que se le plantean desde la sociedad.

Evidentemente, la selección de los grupos de interés que serán consultados y la forma en que se dé este diálogo en esta etapa previa a la evaluación serán determinantes para el conjunto del proceso de la evaluación⁵³. Una manera que generalmente se emplea para seleccionar los grupos de interés a consultar es la propuesta por Mitchell, et. al. (1997), en la que la organización identifica a los concernidos por el impacto teniendo en cuenta: 1) el nivel de influencia que los grupos de interés pueden ejercer en las esferas de actividad de la organización; 2) el nivel de urgencia con el que la organización debe

⁵³ Aunque la identificación y la justificación de los grupos de interés a consultar cobra mayor relevancia en la *Fase 2: de recopilación y análisis de la información sobre el impacto*, consideramos oportuno exponer, ya desde un primer momento, las consideraciones a tener en cuenta para asegurar que en el establecimiento de los diálogos entre la organización y sus grupos de interés se asegure la representatividad de aquellos concernidos que, aun pudiendo no tener relación directa con su actividad, deben ser considerados por parte de la organización por haberles afectado con sus operaciones o por tener intereses legítimos a este respecto.

responder a sus grupos de interés en relación a las demandas, intereses y expectativas que ellos plantean; y 3) el nivel de desajuste o problematicidad que se identifica en los comportamientos de la organización respecto a los valores y normas de la sociedad. De acuerdo a estos autores, aquellas dimensiones de la sociedad en las que la organización reconozca que se encuentran los grupos de interés con mayor capacidad para influirle o influenciarlos, dónde se perciba un mayor desajuste o problematicidad respecto a los valores y normas sociales, y en las que encuentre una mayor urgencia en relación a las demandas, intereses y expectativas que se le plantean serán las dimensiones (y los grupos que las conforman) de las que podrá extraer la información que es fundamental para el análisis de su impacto. Esto es así porque, seguramente, serán las dimensiones donde más se asegura (o pone en riesgo) seguir manteniendo su legitimidad para operar y porque, además, serán las dimensiones donde, por su proximidad o incidencia, más información podrá rescatar sobre su impacto.

Cabría señalar que los atributos establecidos por Mitchell pueden acarrear dificultades, en tanto son conceptos ambiguos que pueden dar lugar a diferentes interpretaciones e, igualmente, pueden resultar limitantes si son valorados con la misma importancia; esto es, considerando que, por ejemplo, la influencia que pueda tener un grupo de interés en la actividad de la organización es un atributo igual de importante que la urgencia con la que esta organización debería responder hacia otros grupos de interés que se han visto afectados negativamente por sus operaciones. Por ello, para la identificación de los grupos de interés a consultar cabría considerar también elementos como la dependencia, la vulnerabilidad o la legitimidad de lo reclamado por parte de los afectados por el impacto (Weiss, 2005).

Respecto al atributo de influencia (al que algunos autores aluden como el atributo de poder), Van Buren III (2010) propone que se tiene que contemplar el atributo de dependencia y, ligado a lo expuesto, aquellos grupos de interés que por su escaso poder o influencia o por su elevada dependencia, podrían ser dañados o ignorados por las operaciones de la organización, sin capacidad para sancionar o reclamar sus derechos. Respecto al atributo de urgencia, Stålsett (2004) propone considerar el concepto de vulnerabilidad, entendido este como el nivel de exposición para ser afectado negativamente por las operaciones de la organización. Por último, Donaldson y Preston (1995) exponen que respecto al atributo de desajuste se tiene que considerar la legitimidad de lo reclamado por los grupos de interés, que implicaría tener en cuenta aquellos reclamos que cualquier ser humano, por el hecho de serlo, tendría legitimidad de emitirlo

a la organización (Etxeberria, 1995).

De tal modo que en este diálogo que se inicia con los grupos de interés para identificar los impactos que pueden ser relevantes para la evaluación, la organización tendría que tener en cuenta a aquellos con los que se relaciona desde una manifiesta situación de asimetría de poder para identificar a los grupos en situación de dependencia; a aquellos que se encuentra en una situación de vulnerabilidad respecto a sus impactos para comprobar cómo se les puede salvaguardar su seguridad; y a aquellos que, más allá de que se les haya o no afectado, tengan un interés o reclamo legítimo respecto a sus operaciones (Iborra, 2015). Y, más allá de la identificación que se realice sobre los grupos de interés a consultar, también se tendrá que tener en cuenta cómo se va a dar este proceso de diálogo. En este sentido, y tal y como apunta Habermas (2016), el diálogo entre los concernidos se tendrá que dirigir a establecer un interés común, en este caso, respecto a qué impacto van a ser evaluados y por qué, y respecto a qué información se quiere rescatar de los mismos. Un consenso que, siguiendo con el autor, se alcanzaría buscando unas condiciones de diálogo “ideales”, en las que se incluyan la libertad de acceso al diálogo, la participación con igualdad de derechos, la veracidad, la transparencia en las comunicaciones, la ausencia de coerciones y posicionamientos finales por parte de los sujetos implicados que sean normativamente robustas.

A partir de esta primera reflexión sobre las motivaciones de la organización, tras asentar las bases en las que se va a establecer el diálogo y el contraste con los grupos de interés y tras establecer un primer contraste con los afectados sobre los impactos a los que cabría prestar una especial atención, la organización deberá ser capaz de identificar determinadas actividades e impactos a analizar. En las fases que siguen se determinará el modo y los términos en los que van a ser analizados⁵⁴.

Fase 1: Objetivos, metas y alcance de la evaluación

Tras seleccionar uno o varios impactos, la organización pasará a determinar cuáles son los objetivos, las metas y alcance de la evaluación. También tendrá que determinar cuál va ser el grupo tractor que se va a encargar de realizar este proceso. Algunos de los objetivos y metas a alcanzar pueden ser extraídos de la fase anterior, en la que se inicia

⁵⁴ Conviene señalar que tal y como se plantea en el estudio, la evaluación del impacto tiene una naturaleza procesual, por lo que, en determinadas circunstancias, puede ocurrir que se tenga que retroceder a una fase anterior ya superada, por motivo, por ejemplo, de un hallazgo respecto al impacto (*ej. una demanda planteada por un informante clave, un indicador no contemplado...*) que requiere replantear los objetivos que se persiguen en el análisis o los indicadores que se emplean para estudiarlo.

un diálogo con los grupos de interés respecto a qué impactos se van a analizar y que información se quiere rescatar de los mismos. Si fruto de este diálogo se extraen una serie de objetivos comunes respecto a la evaluación, acordando los datos a tratar y la información que se quiere destacar sobre los impactos, se estará teniendo en cuenta, ya desde un primer momento, la perspectiva de los afectados y el modo en el que se analizará el impacto responderá a una razón que trasciende a las razones instrumentales o puramente pragmáticas que a menudo subyacen en este tipo de prácticas que, dicho sea de paso, suelen dar lugar a interpretaciones arbitrarias o dogmáticas sobre el impacto. El análisis del impacto y los objetivos perseguidos en la evaluación estarán enfocados a responder no sólo al interés que pudieran tener, por ejemplo, los propietarios y gestores de la organización sino, además, a los intereses de quienes se están viendo afectados por sus intervenciones y reclaman o muestran un interés a este respecto.

Dicho lo cual, también nos podemos basar en las corrientes éticas para establecer los objetivos y las metas en la evaluación. Así:

- Desde un punto de vista deontológico, cabría considerar objetivos vinculados a descubrir cuáles son las líneas rojas que no deberían traspasar sus impactos, para mostrar que no está transgrediendo las normas nacionales e internacionales que regulan su actividad y para, en la medida de lo posible, dilucidar los impactos positivos que la organización está ofreciendo en la consecución de los derechos y responsabilidades que le atañen y los procesos de mejora continua que podría emprender para reforzar su incidencia en estos términos.
- Desde un punto de vista utilitarista, también se deberían establecer objetivos para extraer de la evaluación información sobre las consecuencias que ha tenido su actividad, que le sirva para determinar cuáles son las acciones que debería emprender para saber cómo recompensar o reparar el daño causado a quienes se han visto afectados de forma negativa por sus operaciones, de modo que pueda garantizar el mayor impacto positivo posible en el entorno.
- Desde un punto de vista aretológico, en la evaluación se incorporarían objetivos dirigidos a que la organización descubra cómo, a partir de sus impactos, está logrando cumplir con su razón ser (de acuerdo propósito, a su cultura y a los valores organizaciones) y a la vez que está favoreciendo a la consecución de los fines y de las aspiraciones de la sociedad desde sus contribuciones al desarrollo de las condiciones de bienestar del entorno.

De este modo, se incorporarían objetivos basados en las normativas que regulan la actividad de la organización, para comprobar cómo está sabiendo responder ante las mismas a partir de sus impactos; objetivos que se basan en la identificación de las consecuencias generadas en los afectados por sus impactos, para comprobar de qué manera la organización se tendrá que hacer cargo de estas repercusiones que han tenido sus actividades en orden a ofrecer la mayor de sus contribuciones positivas posibles; y objetivos que se basan en la comprobación de cómo el impacto está sirviendo (o no) para la consecución de la misión y de los valores que inspiran la actividad de la organización y para la consecución de los retos y aspiraciones sociales, para que la misma pueda comprender cómo puede reforzar su papel y legitimidad dentro del entorno al que se adscribe.

Para contemplar lo expuesto se pueden vincular los objetivos de la evaluación a marcos de referencia como es en el que se enmarcan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Si la evaluación se plantea para descubrir cómo la organización está incidiendo con sus operaciones sobre los ODS, el alcance de este análisis incorporará un claro horizonte ético, que es el que trazan estos objetivos, basados en premisas universales relacionadas con la sostenibilidad económica, medioambiental y social a las que cualquier organización debe saber responder de manera efectiva. A saber, no sólo asegurando su no transgresión sino, además, asumiendo la responsabilidad de incidir positivamente sobre ellos, defendiéndolos y promocionando su consecución.

En la asunción de estos objetivos y para un adecuado ejercicio de su responsabilidad, la organización no debería emplear este marco de referencia de una forma meramente instrumental; esto es, únicamente para mostrar cómo sus impactos han incidido sobre estos objetivos. Tal y como expone Remacha (2017:23): “las soluciones a los problemas que proponen los ODS han de actuar sobre la raíz de los problemas, impulsando para ello el comportamiento responsable de las organizaciones conforme a los principios éticos que persiguen el desarrollo y bienestar humanos”. Siguiendo esta consideración, las organizaciones deberían asumir el deber de incidir positivamente sobre los ODS, de tal manera que de este marco de referencia se deberían desprender acciones que la organización debería incorporar en su propia estrategia. Por tanto, los objetivos de la evaluación del impacto en relación a los ODS se plantearían para descubrir no sólo cómo o en qué medida la actividad de la organización está incidiendo sobre los mismos, sino también para identificar qué acciones deberá emprender, qué alianzas deberá establecer y sobre qué dimensiones de la sociedad debería actuar para asegurar su consecución.

Fruto de este análisis podrá identificar una serie de acciones a incorporar en su estrategia organizacional que, si son llevadas a cabo favorablemente, le permitirán actuar acorde a los principios éticos con base en los cuales se debe inspirar su actividad⁵⁵.

Igualmente, se pueden considerar objetivos vinculados a otros marcos de referencia por los que la organización regula su actividad dentro del contexto social al que se adscribe (ej. Código Ético, Principios de Conducta, declaración de la Responsabilidad Social de la Organización; entre otros); siempre y cuando estos marcos de referencia sean un compromiso manifiesto por parte de la misma para asegurar una incidencia positiva en su entorno. Con base en estos marcos de referencia la organización podría proponer objetivos vinculados a descubrir si, por ejemplo, el impacto evaluado:

- No transgrede los derechos humanos y es socialmente admisible; en tanto se asegura salvaguardar los derechos y necesidades de los miembros de la organización y de los afectados por su actividad.
- Posibilita la pervivencia a largo plazo de la organización, a la vez que supone una aportación de valor para la sociedad y para el bienestar y la justicia social en las que se sustenta el contexto social.
- Sirve para responder a los retos que se plantean en su sociedad, aunque el abordaje de estos retos implique que la organización asuma una responsabilidad que va más allá de los límites establecidos en su propósito organizacional.
- Ha sido propiciado y gestionado de acuerdo con la razón de ser de la organización y a lo que socialmente se espera de ella, de tal modo que en el desarrollo de la actividad y en la generación de los impactos que la misma ha propiciado se han contemplado los intereses y las expectativas que pudieran tener otras organizaciones, colectivos y demás agentes sobre su desempeño.
- Incide sobre objetivos comunes que la organización comparte con otras entidades y agentes de la sociedad, lo que posibilitaría establecer alianzas estratégicas y sinergias

⁵⁵ Como se señalaba, en esta investigación la evaluación del impacto se plantea como un proceso de aprendizaje continuo, de tal manera que los objetivos se plantean, no tanto para determinar el impacto de una forma concluyente, sino para favorecer una comprensión profunda sobre cómo puede la organización gestionarlos, con qué agentes puede contar para hacerlo y hacia dónde puede orientarlo para generar una incidencia más positiva en su entorno. Por ello, consideramos que en el establecimiento de los objetivos de la evaluación lo importante no es tanto reflexionar sobre cómo y mediante qué procesos se puede determinar con precisión el alcance y perímetro del impacto sino sobre qué información se tendrá que extraer de este análisis para que la organización pueda comprender cómo y de qué manera se han dado estas repercusiones; qué motivos y acciones le han llevado a generarlas; cuál ha sido la experiencia de los concernidos; qué grado de responsabilidad debería asumir; y qué curso de acciones debería emprender en la gestión del impacto para cumplir con sus compromisos y responsabilidades.

para desarrollar una acción conjunta, dirigida a abordar los retos y las aspiraciones sociales.

Por otro lado, señalábamos la pertinencia de identificar objetivos vinculados a la misión, a la visión y a los valores que manifiesta tener la organización, para que en la evaluación se pueda constatar si los impactos evaluados le están permitiendo avanzar en el cumplimiento de su propósito. Para ello se tendrá que tener en cuenta el horizonte de sociedad que quiere alcanzar cuando declara el mismo. Reflexionando sobre los fines sociales para los que se establece en su entorno, la organización podrá concretar una serie de objetivos dirigidos a comprobar cómo, a partir de sus impactos, está logrando (o no) ofrecer su propuesta de valor y, por ende, cumplir con la razón de ser por la que puede justificar que es merecedora de la confianza que en ella se deposita.

Por último, para asegurar que en la evaluación sean tenidos en cuenta los objetivos de los grupos de interés y demás concernidos por el impacto, se podría proponer que éstos participaran de manera continuada o, al menos, asiduamente, en el grupo tractor de la evaluación. La participación de determinados grupos de interés en el grupo tractor permitiría que éstos pudieran exponer su visión respecto a la experimentación del impacto y respecto a los retos que consideran que la organización deberá asumir para realizar una gestión adecuada de los intereses y demandas que se le planteen. Atendiendo a estas consideraciones, y junto con los objetivos propuestos por la organización, el alcance de la evaluación apuntaría en dos direcciones: por un lado, entender los avances que ha dado la organización en el cumplimiento de su misión y, por otro lado, comprender y atender los intereses y expectativas de aquellos afectados por el impacto para asegurar que se le siga concediendo el grado de legitimidad del que goza para operar.

Respecto a la composición del grupo tractor cabría subrayar la importancia de que se componga por -o cuente con la participación de- miembros de la organización que, por la actividad que desarrollan, puedan ofrecer sus conocimientos sobre las distintas fases de la cadena causal del impacto que se está evaluando. Contar con la participación de miembros que integran diferentes áreas de la organización permitirá interpretar el impacto desde una mirada multidisciplinar o en la que se incluyen las perspectivas de quienes desarrollan diferentes acciones que están relacionadas y que son interdependientes dentro de la cadena causal del impacto. Además, ello favorecerá a que las distintas áreas de la organización se impliquen y asuman sus responsabilidades en las tareas de identificación,

valoración y gestión de los impactos de la organización⁵⁶. Lo que influirá en la propia cultura organizacional, que se podría ver reforzada cuando sus diferentes miembros reconocen la importancia de atender a los efectos tanto positivos como negativos que sus acciones pudieran tener en el contexto social en el que interviene.

Fase 2: Recopilación y análisis de la información sobre el impacto

Una vez identificado el impacto a evaluar y tras establecer los objetivos que se van a perseguir en la evaluación, se comenzará a recopilar y analizar la información por la que se establecerán valoraciones sobre el mismo. Es en este momento cuando la organización decide qué enfoque aplicar, qué variables se van a considerar y sobre qué herramientas se va a basar el análisis del impacto seleccionado. Como ya hemos reiterado a lo largo del estudio, no consideramos que existe problematicidad alguna en apostar por algún enfoque u herramienta concreta y descartar otras opciones. Desde la perspectiva que aplicamos la problematicidad podría residir, más bien, en las razones subyacentes a esta decisión, que responderían a las decisiones que la organización toma, ya desde el momento de los desencadenantes de la evaluación, respecto a planteamientos como los siguientes: ¿Qué espera la organización obtener de la evaluación? ¿Qué uso quiere hacer de la información que reciba de este análisis? ¿Qué información quiere destacar sobre el impacto y qué información considera que los grupos de interés quieren conocer sobre el mismo?

Para orientar la decisión sobre los enfoques y herramientas a emplear, cabría considerar si el análisis del impacto por el que se opte permite:

- Ofrecer una perspectiva sobre cómo la organización está mostrando comportarse ante las cuestiones éticas⁵⁷ que le atañen, de acuerdo a su función y a la

⁵⁶ En esta investigación la organización es contemplada como una unidad que internamente está compuesta por sub-unidades interdependientes, que como tales deben mostrar su preocupación y atender a los impactos que tienen sus actividades, y como una unidad en relación con la realidad social, que como tal debe dar voz a los concernidos por sus impactos y contemplar sus valoraciones para determinar el valor que tienen sus operaciones en el entorno. Desde esta lógica a la organización le son imputables los impactos no solo en relación a cada una de las acciones que realizan sus sub-unidades sino también por las acciones que estas sub-unidades, en tanto interdependientes, desarrollan de manera conjunta y, por tanto, una gestión adecuada de estos impactos requiere de la implicación de estas sub-unidades en su conjunto. Como unidad en relación la realidad social, para la gestión de sus impactos la organización también debe procurar fortalecer sus interacciones y contar con la participación de los afectados por sus impactos para asegurar que la compensación por los efectos adversos ocasionados o que la promoción de los efectos positivos identificados se ajuste a los intereses y reclamos que los afectos exponen de manera legítima.

⁵⁷ Como ya se señalaba anteriormente, estas cuestiones refieren a leyes y normativas que constituyen el marco formal de comportamientos que la sociedad establece y que son acuerdos vinculantes para que la organización pueda operar; a aquellos derechos fundamentales por los que la organización debe asumir una serie de comportamientos para asegurar que se hagan efectivos; y a las expectativas sociales legítimas, por las que se configura la idea de vida buena a la que la sociedad aspira y que, por tanto, implican que la organización asuma su compromiso para responder en favor de las mismas.

responsabilidad que asume dentro del entorno social en el que opera.

- Asegurar la representatividad de los concernidos por el impacto para fundamentar el valor atribuido al mismo contrastando las valoraciones, experiencias y reclamos de todos aquellos que se han visto afectados por la actividad con las valoraciones que la propia organización hace sobre su desempeño en el medio.
- Aportar información sobre cómo puede la organización introducir en sus estrategias para la gestión del impacto acciones que le sirvan para lograr los fines que se propone y, a su vez, para resignificar su papel en el entorno, fortaleciendo las interacciones con sus grupos de interés y asegurando un impacto positivo tanto en aquellos a quienes afecta con sus operaciones como en la sociedad en su conjunto.

Teniendo en cuenta estas premisas, la organización deberá deliberar sobre los enfoques y las herramientas que va a emplear y sobre los indicadores y variables que tendrá que manejar para analizar su impacto, no sólo reflexionando sobre qué análisis le puede resultar más útil para demostrar la pertinencia de sus acciones sino, también, deliberando sobre cuál de ellos puede resultarle más instructivo y enriquecedor, en el sentido de que le sirva para comprender cómo están viéndose afectados sus grupos de interés, cuáles son las dimensiones en las que convendría que reforzara su desempeño y con qué agentes debería interactuar y cuáles pueden ser las estrategias que podría asumir para, con base en su impacto, fortalecer la legitimidad y confianza que le concede la sociedad.

En lo que respecta a las herramientas experimentales, estas se basan en la medición cuantificable del impacto para determinar la atribución, magnitud o el despliegue que han tenido los efectos de las actividades de la organización. Como tal, la medición es un proceso diferente al de la valoración, que conllevaría determinar cuestiones como la importancia, el riesgo, la pertinencia o la prioridad del impacto para la organización y para el entorno donde opera. Así, en las herramientas basadas en, por ejemplo, la monetización de los *outputs* y *outcomes*, la evaluación cumple con una función instrumental, en tanto le sirve a la organización para atribuirse determinados impactos a su actividad para luego reportar los resultados económicos obtenidos en este análisis. Pero, como veíamos, esta información no tiene por qué ser concluyente para determinar el valor positivo o negativo del impacto; sobre todo si no se contrasta con las valoraciones que atribuyen a ese valor monetario quienes se han visto afectados por el impacto en cuestión. La información que reciba aplicando estas herramientas puede ser de utilidad e interés para, por ejemplo, el inversor que financie el proyecto evaluado, puesto que podrá

comprobar cuál ha sido el rendimiento económico logrado en la generación del impacto. En cambio, para determinados grupos que tengan otro tipo de interés o inquietud respecto a su actividad esta información puede serles de poca utilidad, ya que no podrán conocer cuestiones como el cambio propiciado por la actividad en las condiciones del entorno y en las condiciones de los propios individuos que han sido expuestos al impacto.

Por tanto, para significar la interpretación que se haga sobre el impacto resultará clave integrar y valorar la experiencia de los afectados. Su perspectiva tendrá que ser tenida en cuenta en el momento de establecer y puntuar los indicadores empleados en la evaluación, en el momento de interpretar cuantitativamente las variables cualitativas de los impactos y en el momento de buscar la representatividad en el diseño de las muestras; así como en las propuestas que se establezcan posteriormente en relación a cómo va a ser gestionado el impacto. Si no se tiene en cuenta lo expuesto, el examen se limitará a cuantificar los resultados de la organización, dando por supuesto un impacto que no se está estudiando en profundidad. Por tanto, no podrá tener una mayor validez externa que la que le puede conceder un inversor u otra instancia que solicita a la organización evaluar el impacto para conocer el rendimiento o retorno económico de su actividad. Si, en cambio, es tenida en cuenta la perspectiva de los afectados por sus operaciones, las valoraciones resultarán ser menos arbitrarias porque se integrará la valoración de los sujetos que pueden dar cuenta de cómo se ha expresado el mismo en sus condiciones particulares (en términos normativos, de utilidad, de sostenibilidad, de justicia, de legitimidad...).

Las herramientas experimentales analizadas no contemplan que este paso sea estrictamente necesario para aplicarlas, pero consideramos que integrando sus valoraciones la evaluación tendrá una mayor validez externa, a la vez que resultará más instructiva para la organización, porque podrá conocer las valoraciones que el entorno realiza sobre su actividad y las expectativas o reclamos que tienen sobre el impacto.

En relación a las herramientas no-experimentales, éstas se plantean, sobre todo, para reforzar los análisis experimentales. En particular, se centran en captar la experiencia del impacto desde una óptica de corte más valorativa, centrada en analizar cómo perciben los grupos de interés los impactos a los que se ven expuestos. Aunque estas herramientas generalmente establecen criterios respecto al tipo de información que se les va a pedir a los grupos de interés, no se concretan premisas para determinar quiénes son los que pueden conformar estas muestras. Tal y como, generalmente, se plantea en las herramientas no-experimentales, la selección de las muestras debe ser una elección que le corresponde tomar a la organización.

Por ello, será fundamental que la organización reflexione sobre los criterios que va a tener en cuenta para identificar las fuentes a consultar y los grupos de interés que van a realizar las valoraciones, para asegurar la representatividad de los concernidos por el impacto y para, por ende, dar voz a todos aquellos que puedan tener un interés o reclamo legítimo a este respecto. La reflexión establecida en los desencadenantes de la evaluación sobre la identificación de los grupos de interés de acuerdo a las variables de influencia-dependencia, urgencia-vulnerabilidad y desajuste-legitimidad le puede servir para justificar la elección de los sujetos y las dimensiones de la sociedad que se van a tener en cuenta para analizar la información sobre el impacto. En la medida en que se asegure la representatividad de los afectados, las valoraciones no-experimentales tendrán una mayor fundamentación, y, por ende, la organización dispondrá de más referencias para saber cómo puede mejorar su incidencia y reforzar su papel en el entorno.

Además de asegurar una selección representativa de los afectados, también se tendrá que comprobar si los indicadores empleados en la evaluación, sea esta experimental o no-experimental, sirven para registrar las cuestiones éticas clave de la organización. Así, los indicadores a emplear deben servir para reconocer la realidad, dar visibilidad y buscar la reparación de quienes se han visto afectados negativamente por los impactos, para analizar las valoraciones de los demás concernidos respecto a la pertinencia de las acciones de la organización y, además, para contemplar los cambios generados en las dimensiones sociales y medioambientales donde esta interviene.

Para ello, los indicadores tendrán que ser definidos y verificados junto con los sujetos implicados en el impacto, de forma que se puedan establecer de acuerdo a los intereses y expectativas que éstos plantean sobre la actividad de la organización⁵⁸. E, igualmente, se tendrán que establecer indicadores basados en marcos de referencia como los ODS o en otros horizontes normativos que le atañan a la organización; como son, por ejemplo, los Indicadores de Derechos Humanos propuestos por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) (2012). De modo que se pueda valorar el impacto, no sólo contemplando las demandas de sus grupos de interés, sino también atendiendo a las dimensiones y responsabilidades de las que la organización se debe hacer cargo de acuerdo al papel que asume en la sociedad.

⁵⁸ La atención a los afectados por el impacto se plantea, en primera instancia, para que la organización asume su responsabilidad hacia ellos, y, en segundo término, para que ambas partes se corresponsabilicen en relación al impacto, favoreciendo que todas las partes implicadas sean sujetos protagonistas, tanto en lo que respecta al análisis y la valoración del impacto como en lo referido al establecimiento de las propuestas para su gestión.

La incorporación de indicadores dirigidos a captar las valoraciones, intereses y expectativas de los concernidos junto con los indicadores basados en el horizonte ético y las líneas rojas⁵⁹ en las que se enmarca la actividad de la organización servirán para que la entidad y sus grupos de interés puedan valorar las cuestiones que deberá priorizar en la gestión de sus impactos y las dimensiones del entorno que deberá tener en consideración para asegurar una incidencia más positiva en la sociedad.

La recopilación y el análisis de la información sobre el impacto permitirá realizar una caracterización del mismo, en relación a la temporalidad y extensión en la que se comprueba su incidencia, a la intencionalidad desde la que la organización lo ha generado, y en relación a las posibilidades de reparabilidad, reducción o supresión (si se considerara negativo) o de su mantenimiento o incremento (si este se considerara positivo). Esta caracterización le podrá servir como referencia para, en la fase siguiente, valorar la importancia y positividad o negatividad con la que se está expresando el impacto, teniendo en cuenta la dimensionalidad que abarca y de acuerdo a las responsabilidades y compromisos que la organización adquiere con la sociedad.

Fase 3: Valoración del impacto

Una vez realizado el análisis de la información con base en los indicadores seleccionados y aplicando alguno de los enfoques de la evaluación, llega el momento de determinar el valor del impacto analizado. Para que el juicio que se haga sobre el impacto tenga un carácter ético, debe ser razonado. Dicho razonamiento se puede establecer comprobando el modo en el que las corrientes éticas a las que hacemos alusión en esta investigación (Deontología, Utilitarismo y Aretología) convergen o divergen respecto al valor concedido al impacto. Así, el impacto podría ser valorado de forma positiva o negativamente, en función de la convergencia existente entre el criterio de la universalidad (el impacto debería resultar válido para todos aquellos que fueran afectados por el mismo, porque responde a las normas que se imponen universalmente); el cálculo racional de las consecuencias generadas (el impacto debería lograr el mayor bienestar para el mayor número de seres vivos y su medio social o ambiental), y los fines contemplados (el impacto debería permitir a la organización y al entorno en el que tiene lugar avanzar en la consecución de sus aspiraciones de *vida buena*).

⁵⁹ El horizonte ético hace referencia a lo particularmente elegido o deseado, al bien y a los valores aspiracionales que llevan a la organización a definir un horizonte de *vida buena*, mientras que las líneas rojas de su actividad refieren a los límites éticos, correspondientes a la justicia, a lo universalmente exigible o infranqueable y a lo normativo, en los que se debe enmarcar su actividad.

Teniendo en cuenta lo expuesto, un impacto podría ser valorado de forma positiva cuando existen evidencias para determinar que la actividad evaluada y los efectos ocasionados a partir de la misma se encuentran dentro de los límites que establecen las leyes y normativas de carácter obligatorio y exigibles a la organización; cuando en el contraste de las valoraciones entre la organización y los afectados por el impacto se llega a la determinación conjunta de que el impacto ha servido para atender a las legítimas expectativas e intereses de los concernidos; y cuando se percibe que este impacto le ha servido a la organización para cumplir los objetivos que se planteaba para la actividad evaluada, siempre y cuando éstos estén conectados con su razón de ser en la sociedad y mientras también se evidencie que el impacto ha incidido positivamente sobre las condiciones de bienestar que se establecen para asegurar el sostenimiento y desarrollo de la comunidad.

Por el contrario, un impacto podrá ser negativo cuando se constata que la actividad ha transgredido las leyes y normativas que le atañen a la organización, cuando los concernidos por el impacto consideran que el mismo no ha servido para responder a sus intereses, expectativas y reclamos; cuando no se puede evidenciar que el impacto haya servido para que la organización logre su propósito; y cuando existen evidencias sobre los efectos adversos que este ha generado en las condiciones de bienestar del entorno.

Evidentemente, puede ocurrir que un impacto implique cambios positivos en las circunstancias de determinados grupos de interés y, al mismo tiempo, efectos adversos en otros contextos de la sociedad. Igualmente, un impacto que no transgreda las leyes y normativas en las que se debe basar la actividad de la organización no tiene por qué implicar efectos positivos en la situación de los grupos de interés o para el cumplimiento del propósito que persigue la organización. El consenso alcanzado entre los concernidos por el impacto sobre el valor positivo del mismo tampoco tiene por qué ser un argumento concluyente para que sea calificado positivamente, porque podría estar afectando a determinadas dimensiones (ambientales, económicas...) que pueden no estar siendo contempladas o respecto a las cuales pueden no tener conocimientos suficientes para valorarlas.

De tal modo que el valor que se le atribuya al impacto dependerá de las circunstancias y aspectos que se contemplen en la evaluación, de los grupos de interés que sean consultados y del tiempo y del contexto en el que se sitúe el análisis. Además, un juicio exhaustivo sobre el impacto también implicaría atender a los desencadenantes por los que

se ha propiciado y ello conllevaría considerar los elementos⁶⁰ que componen los procesos deliberativos y de toma de decisiones por los que la organización desarrolla una determinada actividad con la que incide en su entorno.

Así, antes de centrarse en las consecuencias que, de hecho, ha generado la actividad, se tendrá que tener en cuenta la previsión mostrada por la organización, entendida esta como el proceso intelectual, global y previo, a partir del cual se manifiestan la intención y la motivación que le llevan a buscar incidir de una determinada manera en el entorno. Esta previsión se puede plantear en relación a tratar de asegurar o aumentar un posible impacto positivo o a tratar de aminorar, evitar o compensar las consecuencias negativas previstas. Así mismo, se tendrá que tener en cuenta su intención, esto es, la idea que persigue o para lo que se pretende desarrollar la actividad en cuestión. Esta intención, impelida por la motivación de la organización (que se entiende como el impulso que le mueve a desarrollar y mantener determinadas acciones para alcanzar las metas que se propone), apuntará a un fin concreto (una acción deseada o consumada). Y, desde el punto de vista que adoptamos, será importante constatar que dicha intención sea - o se relacione con - forjar un carácter organizativo de excelencia moral, que le permita hacer efectivos su propósito y sus valores éticos⁶¹ y, a su vez, ofrecer su propuesta de valor a la sociedad. El fin concreto al que apunta la intención puede ser un fin medio (entendido como un requisito imprescindible para alcanzar un fin final) o un fin final (entendido como el fin último al que aspira la organización, porque su consumación produce satisfacción o felicidad), y se entiende como el objeto al que se dirige la actividad en cuestión. El fin último dota de contenido ético el fin medio, de tal manera que el carácter ético del fin medio está determinado por el fin último al que apunta, que deberá ser un objeto aceptable intersubjetivamente, de un modo que persiguiéndolo la organización se oriente a favorecer la consecución del bien y de la justicia en la sociedad.⁶²

⁶⁰ Atender a los procesos deliberativos y de toma de decisiones que le llevan a la organización a incidir de una determinada manera permite diferenciar, por ejemplo, el valor de un impacto negativo que ha generado sin intencionalidad (siendo un efecto descuidado o imprevisto de su ejercicio), de un impacto negativo que ha generado considerando que así se lo exigían las circunstancias sociales a las que tenía que hacer frente, o de un impacto negativo que ha asumido generarlo para lograr el objeto que se proponía en la actividad.

⁶¹ Se recalca aquí que el propósito y los valores deben estar éticamente orientados, de un modo que internalizándolos la organización busca actuar de manera virtuosa.

⁶² El medio se podrá justificar éticamente, incluso cuando pueda ser cuestionable, en la medida en que se prevea que su uso va a dar como resultado un buen fin (arraigado en pilares éticos como el respeto a los DD.HH., la Responsabilidad o la Virtud) que es incomparablemente superior a la posible maldad del medio, en la medida en que el uso de ese medio no implique una vulneración a los DD.HH., en la medida en que, siendo cuestionable, sea excepcional (en el sentido de que no exista otro posible medio a emplear), y en la medida en que se pueda restituir la maldad generada en su uso.

También cabría prestar atención a los medios dispuestos por la organización, que son los recursos y procedimientos que emplea para desarrollar la actividad, y que deberán ser empleados de forma justa, de modo que le permitan a la organización mostrar un comportamiento acorde a lo que de ella esperan sus grupos de interés. Igualmente, estos medios deberán concordar⁶³ y, por tanto, permitir la consumación de un objeto que, como se señala, debe ser aceptable de forma intersubjetiva.

Por último, se tendrán que tener en consideración las circunstancias (espacio, tiempo, situación de los afectados) en las que se ha dado este proceso de deliberación y de toma de decisiones, que se entienden como “accidentes” (internos y externos a la organización) que, aun no teniendo una carga moral directa, condicionan sus posibilidades para desarrollar una actividad de una u otra determinada manera⁶⁴.

Considerando estos elementos, se pasará después a analizar las consecuencias generadas por la actividad, esto es, su impacto en el entorno. En este punto, se tendrá que evidenciar que dicho impacto tiene un valor en sí mismo, porque conlleva una serie de cambios que favorecen el desarrollo del bienestar de la comunidad y la consecución de las aspiraciones que tiene la sociedad. Esta constatación se deberá basar tanto en la perspectiva de las partes implicadas (organización y grupo de afectados) como en los cambios identificados en los marcos de referencia (ODS, DD.HH.) a los que la organización no puede eludir su atención por el papel que desempeña en la sociedad.

Todas estas evidencias a identificar servirán para fundamentar el valor positivo o negativo de las consecuencias generadas por la actividad y, además, para dilucidar el impacto concreto atribuible a la organización, evitando así atribuirle determinados impactos que pudieran tener un cierto nivel de contingencia, en el sentido de que podrían haberse dado o no, pero no porque así lo hubiera pretendido y provocado la organización.

Dado que son muchas las evidencias que cabría registrar para poder determinar el valor del impacto generado por una actividad, es importante que la evaluación se contemple como un proceso continuo, en el que se va generando una acumulación de evidencias sobre los efectos ocasionados en los distintos concernidos que sirven para fundamentar

⁶³ En palabras de Simon (1993), esta concordancia implica la inmanencia de los medios al fin al que se dirige la actividad, lo que conlleva tener que encontrar fines que sean movilizados de la acción y dotarse de los medios adecuados para efectuarlos. Para que dicha concordancia pueda ser moralmente válida, debe cumplir con el siguiente criterio axiológico: “quien quiere la bondad ética del fin quiere la bondad ética de los medios y recíprocamente” (pp. 51-52).

⁶⁴ En este sentido, Sasía et. al. apuntan que será fundamental que la organización actúe teniendo en cuenta la consistencia propia de la realidad, lo que implica evitar el dogmatismo rigorista (en el que no se consideran las condiciones específicas de la realidad en cuestión) y el pragmatismo romo (que se adapta a una realidad concreta hasta un punto en el que se niega la pertinencia de los principios éticos).

las decisiones y valoraciones tomadas respecto al valor del impacto y su gestión. En cambio, la práctica demuestra que las evaluaciones de impacto generalmente no se mantienen de forma regular y repetitiva, ni apuntan a incorporarse como parte de la gestión estratégica de la organización; sino que se aplican para la evaluación de un determinado proyecto y durante un tiempo limitado (Robin & García, 2019); por lo que resulta difícil considerar que en una primera aproximación se pueda llegar a determinar de forma concluyente el valor positivo o negativo del impacto estudiado.

Teniendo esto en cuenta, las valoraciones a realizar en la evaluación también podrían aplicarse al propio proceso, exponiendo y valorando cuáles son las cuestiones del contexto o los elementos del impacto que no han sido contemplados o que han resultado difíciles de analizar. Sin la necesidad de llegar a la generalización sobre la positividad o negatividad del impacto, se pueden destacar en esta fase las evidencias que permiten considerar los elementos positivos o negativos del impacto y las evidencias en las que se debería profundizar para confirmar estas valoraciones en futuras evaluaciones.

En cualquier caso, todo juicio respecto al valor del impacto siempre se debería establecer desde el contraste con los afectados; pues son ellos quienes finalmente lo experimentan y quienes, por tanto, pueden dar cuenta del modo en el que ha repercutido en el entorno. En esta línea, la organización deberá comprobar quiénes son los que se han visto más expuestos al impacto y quiénes pueden tener menor o mayor capacidad de interlocución, para asegurar que las valoraciones se fundamenten en la perspectiva que aportan no sólo quienes se han visto afectados directamente y de forma favorable, sino también con base en la perspectiva de aquellos que aun existiendo menos evidencias sobre cómo han sido afectados o aun teniendo menos capacidad para exponer sus intereses o demandas a este respecto, también pueden dar cuenta de la expresión que está teniendo el impacto en sus situaciones; por ejemplo, al quedarse al margen de la actividad o al verse condicionadas sus posibilidades de ser beneficiados por dicha actividad cuando la organización ofrece sus contribuciones a otros colectivos o grupos de interés.

Lo expuesto en este punto es exigible tanto para las evaluaciones experimentales, como para las evaluaciones no-experimentales. El valor cuantitativo atribuido al impacto, más cuando refiere a un aspecto cualitativo al que se le asigna un valor numérico, también implica un juicio por parte de la organización y, en este sentido, se tendrá que justificar que dicha valoración se ha establecido a partir del consenso entre quienes se han visto expuesto al impacto (beneficiándose o siendo perjudicados), y quienes han llevado a cabo la actividad que lo ha generado; considerando también los límites normativos y sociales

que le son exigibles a la organización, así como las responsabilidades y compromisos que le atañen. Igualmente, el valor cualitativo que se le pueda atribuir a un impacto depende de este mismo consenso y se debe asegurar que el valor otorgado se fundamenta en las valoraciones, tanto positivas como negativas, de todos los que han sido afectados por la actividad e, incluso, de quienes aun no siendo afectados tienen (o podrían mostrar tener) un interés o reclamo legítimo que plantear a la organización.

Fase 4: Comunicación de los resultados de la evaluación

Tras realizar las valoraciones sobre el impacto llega el momento de reportar los resultados de la evaluación y de rendir cuentas sobre los hallazgos descubiertos. Las dinámicas de rendición de cuentas permiten contrastar los resultados obtenidos de este análisis, con las valoraciones que los concernidos por el impacto hacen, lo que servirá para determinar si el impacto identificado y el modo en el que ha sido valorado responde a cómo se está vivenciando por quienes se han visto afectados por sus operaciones. Cabe señalar que, además del uso instrumental (*benchmark, marketing...*) que se le pueda dar a las dinámicas de reporte de impacto, éstas también tienen un claro uso relacional -en términos de relaciones de reconocimiento recíproco- en tanto suponen un momento clave que la organización puede aprovechar para fortalecer sus interacciones y compromisos, en orden a establecer objetivos comunes con sus grupos de interés sobre la gestión que se va a hacer del impacto identificado.

En relación al contraste de los resultados, en el momento del reporte del impacto se tratará de validar o refutar las valoraciones realizadas sobre el mismo. Para ello cabría informar sobre las condiciones y motivos que han propiciado la evaluación, los objetivos perseguidos, las razones por las que se han seleccionado unos determinados grupos de interés a consultar, las valoraciones que cada parte participante del proceso ha realizado sobre el impacto, las razones que han justificado la selección de las dimensiones sociales, los indicadores y variables que se han contemplado en la evaluación y, en definitiva, sobre los medios empleados y los pasos que se han dado para la determinación del impacto. También se puede aprovechar esta oportunidad para exponer la vinculación que, según se percibe, existe entre este impacto y la misión y el propósito al que se dirige la organización, y en relación al papel que la misma pretende desarrollar y a los compromisos que manifiesta asumir en su entorno.

Igualmente, la organización debería ofrecer un espacio de comunicación abierto, asegurando una relación horizontal y transparente con sus grupos de interés, para que los

concernidos por el impacto puedan exponer sus intereses y reclamos. El objetivo a perseguir en esta fase es que de la reflexión conjunta entre la organización y sus grupos de interés se puedan establecer objetivos comunes respecto a cuestiones tales como las acciones que debería emprender para asegurar una incidencia más positiva, los intereses y demandas que debería contemplar e integrar en su propia gestión para atender a las expectativas de los afectados por sus impactos, y las cuestiones y dimensiones sociales de las que se debería hacer cargo para procurar alcanzar los objetivos que persigue y asegurar sus contribuciones al bienestar de la sociedad. Así, se podrán proponer una serie de indicadores y objetivos que versen sobre los intereses y las demandas que han especificado sus grupos de interés. En futuras evaluaciones la organización podrá emplear estos indicadores para demostrar sus avances en el abordaje de los retos que le plantean los grupos de interés tras la primera aproximación al análisis de su impacto.

En suma, la fase de contraste y de rendición de cuentas será de utilidad, o al menos desde la perspectiva que aplicamos, en la medida en que se demuestra que con base en las comunicaciones que se están dando se está logrando:

- Ofrecer información veraz sobre el desempeño que está teniendo la organización, para desde el contraste con los concernidos por sus impactos poder extraer un aprendizaje que le permita comprender cómo puede mejorar su incidencia en el entorno.
- Dar voz, reconocer y posibilitar la implicación de los afectados por el impacto para construir formas de proceder compartidas entre los mismos y la organización, de tal manera que se generen significados comunes para la valoración del impacto y objetivos y compromisos adquiridos por ambas partes para su posterior gestión.
- Reconocer la pluralidad de dimensiones y las especificidades de cada entorno a las que está afectado la organización, de tal forma que se puedan concretar acciones ajustadas a los requerimientos que exige cada contexto en el que opera la organización.

Por último, cabe subrayar la pertinencia de reconocer y buscar la reparación de los daños ocasionados a aquellos grupos de interés que no se les haya tenido en cuenta o cuyas situaciones no hayan sido contempladas de manera precavida en el diseño y la ejecución de la actividad. En el momento de reportar sus impactos, se le podrían plantear a la organización cuestiones como las siguientes: ¿Cómo está afectando su actividad a los grupos más vulnerables de su entorno? ¿Qué vínculo tienen éstos con la organización y qué futura relación se podría establecer? ¿Qué responsabilidades debería asumir la

organización con los mismos? Planteándose estas cuestiones en el diálogo con sus grupos de interés, puede identificar impactos indirectos de su actividad o nuevos contextos donde podría reforzar sus impactos. Todo ello le serviría para conectar su propósito con las responsabilidades que, en sentido amplio, asume cuando define su razón de ser.

Fase 5: Gestión del impacto

Habiendo analizado las repercusiones que ha generado la actividad evaluada, la organización puede comenzar a introducir en su gestión determinadas estrategias que le permitan corregir aquellos efectos producidos en el entorno que considera adversos y potenciar aquellos que hayan sido valorados de forma positiva.

En la gestión de los impactos tendrá que priorizar aquellos impactos que incidan de forma negativas en las leyes y normativas que le son aplicables, para anularlos y lograr así responder adecuadamente al marco formal que regula su comportamiento y a los acuerdos vinculantes que ha establecido con la sociedad. En una segunda instancia, deberá preocuparse por desarrollar una serie de comportamientos a partir de los cuales pueda asegurar que está salvaguardando los derechos fundamentales que atañen a todos los afectados por los impactos analizados. Por último, deberá atender a las expectativas sociales que ha identificado respecto a su impacto, tratando de fortalecer su incidencia en las condiciones de bienestar del entorno y actuando en favor de las aspiraciones que configuran la idea de vida buena de la sociedad. Algunos de los comportamientos y acciones que pueden emprender a este respecto son las siguientes:

- Incorporar en su estrategia organizacional un sistema de registro, monitoreo, gestión y reporte permanente, que le permita comprobar los efectos que va generando a corto y medio plazo, informar sobre ellos, ir incorporando los intereses y reclamos que sus grupos de interés le van planteando, y dar razón de las decisiones que toma a partir del análisis que va realizando.
- Establecer un límite explícito que sus impactos negativos de ningún modo podrían rebasar, de acuerdo a los marcos normativos y legales que la atañen, en función de los intereses legítimos que manifiestan los afectados por sus operaciones, y en relación al propósito y a la razón de ser que pretende cumplir en la sociedad.
- Ofrecer formación continua a los integrantes de la entidad, para asegurar una adecuada identificación, evaluación y gestión de los impactos, que sea acorde y se oriente al propósito y al fin social al que se dirige la organización.

- Contrastar externamente su proceso de evaluación, para incorporar las tendencias e innovaciones que se vayan desarrollando en este ámbito y para poder adecuarlo a los retos que se presenten en el contexto social en el que opera.

Así, con base en el aprendizaje extraído de la evaluación se deberían generar mecanismos y herramientas que le permitan a la organización institucionalizar en su estrategia un sistema de gestión por impactos, por el que pueda responder a la legitimidad y confianza que el medio social le concede. En este sistema se tendría que asegurar canales de comunicación permanente con los grupos de interés, para ir incorporando objetivos e indicadores por los que se pueda comprobar el modo en el que la organización va atendiendo a los intereses y demandas que éstos le plantean, y el modo en el que está logrando avanzar en la reparación de los efectos adversos identificados en la evaluación. Se trataría de que la organización hiciera suyas las expectativas sociales legítimas que le plantean los concernidos por sus operaciones, estableciéndolas como objetivos a los que se orienta el impacto, y contrastando los avances que va logrando a este respecto; mostrando evidencias basadas en las valoraciones de los concernidos, evaluando con honestidad, reconociendo las debilidades de sus análisis y asumiendo nuevos objetivos y compromisos explícitos que le sirven para abordar los problemas que afronta en la sociedad.

Así mismo, sería importante impregnar en la cultura organizacional la sensibilidad por los impactos, para asegurar que los distintos miembros de la organización se implican en el registro y en la gestión de los efectos que se van generando en la cadena causal del impacto. Incorporando la perspectiva de los distintos concernidos y favoreciendo su implicación en la gestión de los impactos, se trataría de generar un sistema de gestión en el que se trata de conectar el impacto con la misión y los valores que persigue la organización. Y, además, con los legítimos intereses y reclamos que reivindican los afectados por sus operaciones. y de acuerdo a las normas y leyes, así como a los retos y aspiraciones que imperan en el entorno social en el que interviene.

En el siguiente capítulo desarrollaremos una propuesta metodológica que apunta a que la organización pueda desarrollar un sistema de gestión por impactos, basado en una evaluación de su desempeño en el que se incorpora la perspectiva ética como eje transversal. Para desarrollar esta propuesta incorporamos las orientaciones éticas establecidas en este capítulo, en una metodología que también apunta a superar las dificultades que las organizaciones afrontan en la identificación y medición de sus impactos. Pasamos a describir dicha propuesta a continuación.

Capítulo 6

Propuesta metodológica para la evaluación del impacto de las organizaciones

Tras elaborar un análisis de las herramientas y enfoques existentes, tras analizar el estado del arte de los estudios sobre la evaluación del impacto y habiendo realizado una fundamentación ética sobre el proceso de la evaluación, pasamos a presentar la propuesta metodológica para la evaluación del impacto de las organizaciones, en la que la perspectiva ética se plantea como un eje transversal de la evaluación.

La propuesta se muestra tal y cómo podría ser presentada a una organización, aunque también se podría presentar en un formato más reducido, siempre y cuando se sigan las fases y las indicaciones propuestas en la metodología. En cada una de las fases se incorporan orientaciones, herramientas y cuadros que sirven para poder abordar el análisis del impacto de una organización, considerando las cuestiones éticas que atañen al conjunto del proceso de la evaluación⁶⁵. Para aplicar esta propuesta la organización debería contactar con un experto que posea conocimiento sobre la evaluación del impacto y sobre la aplicación de la perspectiva ética en este ámbito⁶⁶. El tiempo necesario para analizar el impacto, los recursos y medios a invertir, el enfoque a aplicar y las herramientas a emplear son decisiones que quedarían determinadas por el diálogo que se establezca entre el evaluador y la organización en cuestión, cuando se somete al tipo de evaluación que exige esta propuesta. De tal modo que se podría concluir que la propuesta tiene un carácter *ad-hoc*, en tanto se puede adaptar a la realidad de distintas organizaciones, y al análisis de diferentes impactos que deberán ser contemplados, eso sí, teniendo en cuenta las cuestiones de carácter ético que se establecen en la misma.

Para testar la propuesta y comprobar así sus posibles fortalezas y debilidades, se aplicará la metodología en el estudio de caso de dos organizaciones. En los posteriores capítulos que siguen en esta investigación se describirán los estudios de caso realizados y los resultados obtenidos de las evaluaciones aplicadas a partir de esta propuesta.

⁶⁵ Todas las herramientas e ilustraciones de la propuesta, que se basan en los contenidos teóricos abordados en la investigación, son de elaboración propia.

⁶⁶ Algunos de los contenidos de la propuesta serán reiteraciones de las consideraciones abordadas en el marco teórico de esta investigación. La intención es que, posteriormente, esta propuesta pueda ser presentada a una organización, sin la necesidad de que se expongan los contenidos abordados en el marco teórico. Evidentemente estos contenidos subyacen en la configuración de la propuesta, pero se tratan de representar desde un carácter práctico.

METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS ORGANIZACIONES



Contenido

Prefacio de la propuesta metodológica	105
El <i>qué</i> de la propuesta.....	105
El <i>por qué</i> de la propuesta	105
El <i>cómo</i> de la propuesta.....	108
El <i>para qué</i> de la propuesta	109
Estructura de la propuesta metodológica	111
Descripción de la propuesta	114
Fase 0: Desencadenantes de la evaluación	114
Fase 1: Objetivos, metas y alcance de la evaluación	118
Fase 2: Recopilación y análisis de la información sobre el impacto	123
Fase 3: Valoración del impacto	142
Fase 4: Comunicación de los resultados de la evaluación.....	146
Fase 5: Gestión del impacto.....	148
Notas	152

Prefacio de la propuesta metodológica

El qué de la propuesta metodológica

La propuesta metodológica que se presenta a continuación pretende servir como orientación y guía para las organizaciones que deciden someter a evaluación los impactos generados con sus actividades.

Aunque reconozcamos que, en último término, es responsabilidad y decisión de las organizaciones determinar qué impactos medir y cómo hacerlo, proponemos esta metodología con la intención de asegurar que la perspectiva ética esté presente tanto en los contenidos como en las valoraciones, criterios y decisiones que se van tomando a lo largo del proceso de la evaluación. Así, a lo largo de la propuesta se describen las fases de la evaluación que deben seguirse para analizar y valorar los impactos de las organizaciones. En cada una de las fases se incluyen una serie de orientaciones de las que las organizaciones pueden valerse para reflexionar -en términos éticos- sobre las decisiones y valoraciones que se van tomando en el análisis del impacto. La propuesta incluye reseñas de los enfoques, herramientas e indicadores que se pueden emplear, también de forma complementaria, para evaluar los impactos; así como una serie de propuestas específicas para que la evaluación se pueda ajustar a la realidad concreta que cada organización presenta en el momento de solicitar una evaluación.

Se parte de la consideración de que los impactos son un fenómeno complejo, multifactorial y dependiente de las demás dinámicas que se dan en un entorno de continuo cambio como es en el que operan las organizaciones. De tal modo que, en esta propuesta no se pretende ofrecer a las mismas una referencia o medio para que puedan determinar con exactitud el impacto que han generado en su entorno. Más bien, se trata de que, a partir de esta metodología, las organizaciones puedan valorar sus impactos, entendiendo que esta tarea implica un proceso de aprendizaje continuo, nunca concluido, en el que incorporar la perspectiva ética contribuye a que la organización reconozca su papel como agente social, que asume su responsabilidad respecto a los impactos que genera, buscando identificar las esferas del entorno y los grupos de interés a los que está afectando con el objeto de realizar una gestión de su desempeño que le permita resignificar el papel que asume en el entorno y reforzar la legitimidad que se le concede para llevar a cabo sus operaciones.

El por qué de la propuesta metodológica

La evaluación del impacto, proceso a partir del cual la organización puede interpretar y valorar las repercusiones y el cambio que generan sus actividades en un contexto social

dado, está en auge y cada vez más los agentes políticos, sociales y económicos demandan a las organizaciones que se expongan a este tipo de evaluaciones para demostrar o justificar las contribuciones que ofrecen con sus actividades al entorno. Las organizaciones también muestran un interés creciente por someterse a este tipo de evaluaciones, ya que les permite obtener referencias clave para comprender, comunicar y gestionar sus impactos en la sociedad.

Pese a la difusión y arraigo que están teniendo este tipo de prácticas, se reconoce la falta de consenso, tanto a nivel teórico como en la práctica, sobre cuál es la metodología estándar en las que se deben basar las evaluaciones de impacto. Las principales razones que justifican la ausencia de una metodología que sea secundada tanto por los expertos como por los evaluadores son las siguientes (Álvarez 2016; Casado Ruiz, et. al. 2017; Durand, Rodgers, and Lee 2019; Robin and García 2019):

- La dificultad de establecer unos criterios generalizables para estudiar el fenómeno del impacto, que se expresa en diferentes dimensiones (ambiental, económica, social, política, económica) y que, por tanto, debe ser analizado considerando las particularidades propias del contexto en el que tiene lugar.
- La complejidad de acotar los estudios sobre el impacto, cuando estos se expresan en diferentes intensidades y modos a lo largo del tiempo en el que se desarrolla y concluye la actividad evaluada.
- La falta de consenso académico sobre la terminología, sobre las pautas para el diseño de herramientas e indicadores y sobre las técnicas y medios que se deben emplear para medir o valorar los impactos.
- La imposibilidad de extrapolar o comparar los pasos dados, los indicadores y los resultados obtenidos en una evaluación de impacto de una organización a otras evaluaciones de organizaciones que operan en sectores de actividad diferentes o desde una realidad distinta a la estudiada.
- La resistencia u oposición que muestran las consultoras y los evaluadores para mostrar la metodología que emplean o los criterios e indicadores utilizados en sus mediciones y valoraciones del impacto.

Teniendo en cuenta estas dificultades, se ha elaborado una propuesta metodológica en la que se recopila la terminología empleada en el ámbito de la evaluación, los enfoques y herramientas disponibles, los criterios a tener en cuenta para la elaboración de los indicadores de impacto y los pasos a seguir para valorar, de manera justificada, el

desempeño que está mostrando tener la organización en su entorno. La justificación de dicha valoración se encuentra, al menos desde la perspectiva que aplicamos, cuando la organización comprueba que sus impactos le están permitiendo avanzar en su propósito y en su misión, a la vez que cuando demuestra que está sabiendo responder a las legítimas demandas y expectativas de sus grupos de interés y que estos impactos se dirigen hacia un horizonte ético que le permite reforzar la legitimidad y la confianza que en ella se deposita dentro del contexto en el que lleva a cabo sus operaciones. Sólo si la organización parte de la predisposición por comprobar lo expuesto es cuándo podremos comprobar, y en el mejor de los casos afirmar, la validez y fiabilidad de las prescripciones y orientaciones que ofrece nuestra propuesta.

Para el examen y la justificación de las valoraciones sobre el impacto de las organizaciones nos hemos basado en la perspectiva ética que, incluyéndola como un eje transversal de la evaluación, ofrece contribuciones significativas para este ámbito de estudio porque:

- La perspectiva ética se centra en reforzar la capacidad que tiene la organización para conocer y juzgar la realidad desde su sistema normativo, lo que le empuja a reflexionar sobre el papel social que asume y que debiera asumir para garantizar su subsistencia y legitimidad y, relacionado con lo expuesto, a centrarse en aquellos impactos por los que muestra que, de hecho, está cumpliendo con su razón de ser y, por ende, con los objetivos que se plantea cuando juzga la realidad y trata de ofrecer respuestas a las necesidades u oportunidades que identifica.
- La perspectiva ética reconoce la capacidad que tiene la organización para transformar la realidad y autorregularse, lo que le llevaría a prestar atención a aquellas dimensiones de la sociedad donde podría incidir de manera más positiva para reforzar el papel que asume y para adecuarse a las expectativas que le plantean sus grupos de interés.
- Desde la perspectiva ética se considera fundamental que las personas que integran la organización reconozcan la legitimidad ética de la misma y que se logren conciliar las decisiones que toma la organización con la autonomía moral que poseen sus integrantes, lo que trasladado a la evaluación del impacto nos llevaría a reconocer la importancia de analizar el papel que los distintos integrantes asumen tener en la cadena causal del impacto y la importancia que se le da a la identificación y seguimiento del impacto dentro de la cultura organizacional.

- Con base en esta perspectiva se reflexiona sobre los dilemas a los que se enfrentan las organizaciones, las líneas rojas de su actividad, los valores universalizables que defienden y que tratan de asegurar, y sobre el horizonte ético que persiguen, lo que para la evaluación del impacto implica reconocer su carácter de ciudadanas, que, como tales, deben establecer un diálogo con sus diversos grupos de interés y con la sociedad en general para determinar el valor de sus impactos.
- Esta perspectiva permite reflexionar sobre los valores y fines que guían la actuación de las organizaciones, para comprobar cómo se puede integrar la ética en su gestión, que aplicado a la labor que nos ocupa conllevaría pensar en las estrategias que la organización puede desarrollar para, una vez ha sido valorado su impacto, tratar de gestionarlo para incidir en mayor medida en favor del bienestar y desarrollo de su comunidad.
- La reflexión ética también permite distinguir entre el uso instrumental y relacional que se le puede dar a las herramientas y evaluaciones de impacto, para animar a las organizaciones a que empleen estos medios no sólo para mostrar lo que hacen sino también para que reflexionen sobre cómo, por qué y para quienes está evaluando el impacto y sobre qué interacciones debe establecer para obtener referencias que le permitan reforzar o, en su caso, reorientar positivamente sus impactos.

Mostraremos las contribuciones que esta perspectiva ofrece en cada una de las prescripciones y orientaciones que establecemos en la propuesta metodológica.

El cómo de la propuesta metodológica

La propuesta ha sido elaborada con base en un estudio exhaustivo que se ha realizado sobre el estado del arte y las herramientas de la evaluación del impacto de las organizaciones. Las principales referencias en las que nos hemos basado para proponer esta metodología pueden ser consultadas al final de la propuesta (ver en el apartado de Notas).

Así mismo, esta propuesta se ha basado en una primera aproximación práctica que realizamos sobre la evaluación de impacto de una organización, en la que tratamos de incluir las contribuciones de la perspectiva ética a las que hacíamos alusión anteriormente. Los pasos dados, los indicadores empleados y los resultados obtenidos de esta práctica

pueden ser consultados en los estudios de caso publicados (ver en <https://www.somorrostro.com/balance-social/> y <https://www.ekomodo.eus/>)⁶⁷.

La perspectiva que aplicamos para fundamentar la propuesta se basa en el conocimiento y la experiencia que tiene el Centro de Ética Aplicada (CEA)⁶⁸ de la Universidad de Deusto en la aplicación de la Ética en el ámbito organizacional y, particularmente, en el background que posee el Equipo Coordinador de DIRECTICA⁶⁹ en relación a la asesoría, la formación y el diseño de estrategias organizacionales que incorporan la Ética como un elemento que resulta fundamental para pensar en la realidad que afrontan las organizaciones y en la manera en que responden antes los retos sociales que se les presentan.

El para qué de la propuesta metodológica

Esta propuesta se presenta como una alternativa a las metodologías de evaluación de impacto actuales. Por un lado, se pretende superar la linealidad que en muchas evaluaciones se establece entre las acciones de la organización y los cambios generados en el entorno. Tal y como comprueba en el estado del arte de las investigaciones sobre este ámbito, la linealidad con la que se examinan los impactos no siempre se corresponde con la experimentación que los grupos de interés tienen cuando son afectados por los mismos y, a menudo, este tipo de exámenes tienden a simplificar la compleja realidad donde las organizaciones operan. En nuestra propuesta, el impacto se entiende como un fenómeno complejo y su evaluación como un medio que apunta a que la organización obtenga referencias para seguir valorando y gestionando su impacto en un continuo, nunca concluido ni comprensible desde una lógica lineal, que le permita seguir avanzando en el cumplimiento de su propósito y misión, a la vez que le permita saber cómo está sabiendo responder a los intereses y los retos que se plantean en su entorno.

Por otro lado, se pretende ofrecer una alternativa a la preferibilidad que muchos evaluadores y organizaciones muestran respecto a la monetización del impacto o al análisis del retorno económico del impacto. Consideramos que una evaluación del impacto basada en esta metodología puede ofrecer un examen exhaustivo sobre el desempeño de la organización, que, en comparación con los enfoques de monetización y de retorno del impacto, le permita obtener referencias más precisas sobre aspectos tales

⁶⁷ Fuente pendiente de establecer.

⁶⁸ Ver en: <https://socialesyhumanas.deusto.es/cs/Satellite/socialesyhumanas/es/centro-etica-aplicada>

⁶⁹ Ver en: <https://www.deusto.es/cs/Satellite/deustoresearch/es/inicio/transferencia-3/servicios-expertos-0/la-funcion-directiva>

como: la orientación del impacto hacia el cumplimiento de la razón de ser de la organización; el vínculo y la interacción con los concernidos por el impacto como aspecto fundamental para la gestión del mismo; o la identificación de las demandas y expectativas de la sociedad como referencia clave para la valoración del impacto. En este sentido, la perspectiva ética contribuye a que la organización adopte una mirada hacia el exterior, que le sirve para contextualizar el impacto a partir de las interacciones que establece con sus grupos de interés para extraer información y preguntarse por su razón de ser en la sociedad y, de acuerdo a ello, por los compromisos y responsabilidades que debe asumir por sus impactos; tratando de demostrar que, de hecho, está cumpliendo con el papel que manifiesta tener en nuestro entorno. Una mirada que, como se evidencia en las investigaciones sobre la evaluación del impacto, se contrapone a los enfoques basados en la monetización y el retorno, que en la interpretación del impacto se centran sobre todo (o exclusivamente) en la información y las valoraciones que la organización o el evaluador hacen sobre su impacto y, en concreto, en la cuantificación de elementos del retorno del impacto que no son (y pueden no ser) directamente transformables en valor económico.

En suma, esta metodología se propone para promover nuevas formas de evaluar los impactos de la organización, en las que a lo largo del proceso de la evaluación se apuesta por una lógica relacional, que lleva a la organización a interactuar con los concernidos por el impacto para obtener referencias sobre cómo debe ser valorado, hacia dónde debe ser dirigido y sobre cómo este impacto le está permitiendo cumplir con su razón de ser, a la vez que le está sirviendo para responder a las expectativas y los intereses que su entorno social le plantea.

Estructura de la propuesta metodológica

Mostraremos cómo puede hacerse operativo lo expuesto en el prefacio en la propuesta que describimos a continuación. La misma seguirá la estructura que, de forma generalizada, se propone en las principales guías de evaluación de impacto (Ver en: Comisión Europea, 2009; 2017; Kristi & Epstein, 2017; Lyon & Arvidson, 2011; Stern, 2015). Se añaden también una serie de pasos y de consideraciones que, aun no siendo siempre contemplados en dichos procesos, van a permitir que la perspectiva ética esté presente como un elemento transversal en la evaluación. La estructura se compone de las siguientes fases:

- **Fase 0: Desencadenantes de la evaluación:** se atenderá a los motivos e intereses que propician la evaluación, y a las decisiones que la organización toma en este primer momento, pues determinan el alcance y valor que pueda tener el conjunto del proceso de la evaluación.
- **Fase 1: Objetivos, metas y alcance de la evaluación:** se reflexionará en torno a los objetivos y metas que se persiguen en la evaluación, para proponer una serie de recomendaciones que permitan orientar las decisiones de la organización respecto a qué impactos medir o evaluar y cómo hacerlo.
- **Fase 2: Recopilación y análisis de la información sobre el impacto:** se describe el proceso por el que la organización recopila y analiza la información sobre el impacto y los enfoques y herramientas existentes, se propone una serie de indicadores para incluir en la evaluación las valoraciones (intereses, demandas y expectativas) de los afectados por el mismo, y se establecen una serie de indicaciones para identificar a los grupos de interés a consultar y para caracterizar y representar el impacto que está siendo analizado.
- **Fase 3: Valoración del impacto:** se concretarán los criterios que la organización puede aplicar para valorar el carácter positivo o negativo del impacto analizado.
- **Fase 4: Comunicación de los resultados de la evaluación:** se reflexionará sobre el uso que se le puede dar a la información extraída de la evaluación, y sobre las formas y medios que la organización puede emplear para comunicar sus impactos.
- **Fase 5: Gestión del impacto:** se atenderá a la forma en la que la organización puede reforzar su capacidad para identificar y valorar impactos para, a partir de entonces, desarrollar una serie de acciones que le permitan reorientarlos hacia el cumplimiento de su razón de ser y de los compromisos y responsabilidades que adquiere con la sociedad.

Siguiendo la estructura formal que plantean las guías de la evaluación del impacto, y estableciendo en cada una de las etapas una serie de planteamientos, pautas y recomendaciones, es como proponemos incluir la perspectiva ética como un eje transversal de la evaluación.

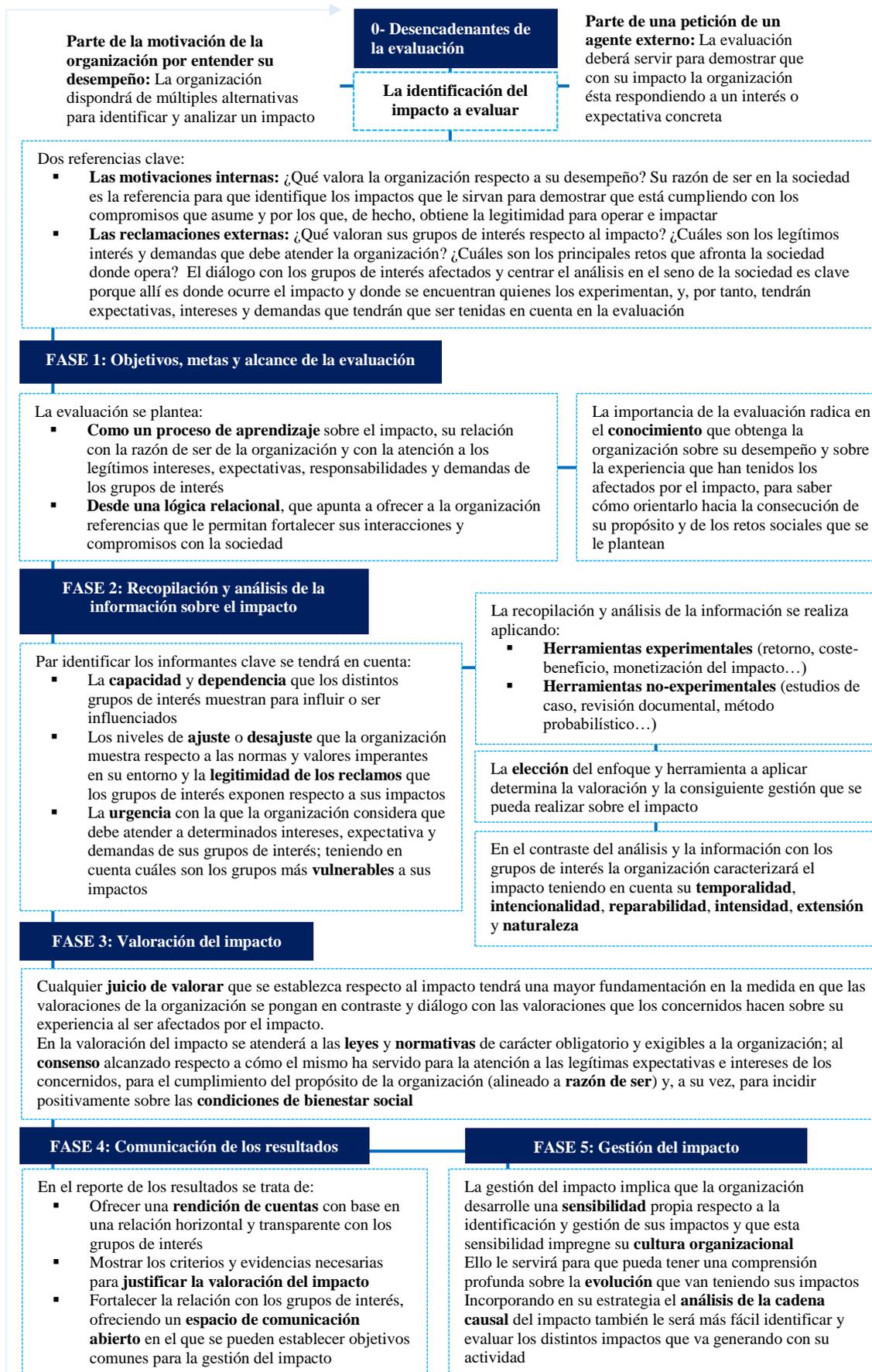
Antes de describir la propuesta conviene recordar que, más que para determinar el impacto de forma concluyente, esta metodología les servirá, sobre todo, para encontrar referencias clave para comprender su desempeño, la interacción y el papel que está teniendo en su contexto, y las vías por las que puede reorientar o, en su caso, reforzar sus impactos en la sociedad. También debemos señalar que en esta propuesta no valoramos los enfoques y las herramientas descritas, en el sentido de cuál resulta más o menos útil o pertinente. Se describen los enfoques y las herramientas para que cada organización pueda valorar por sí misma las posibilidades y limitaciones que les ofrecen, de acuerdo a los objetivos e intereses que persigan en la evaluación. La valoración y consiguiente elección de la herramienta a enfoque a aplicar es, por tanto, una decisión que le corresponde tomar a la organización. Se trata de que, teniendo en cuenta los motivos y motivaciones que le llevan a evaluar sus impactos, la organización seleccione (y en su caso justifique), a partir de las reseñas que se establecen en esta propuesta, aquel enfoque o herramienta que considere mejor se adecua a la realidad que está siendo analizada. Del mismo modo, la pertinencia y utilidad que puedan tener cada una de las demás consideraciones y criterios establecidos en la propuesta, dependerá del impacto que se esté evaluando, de la perspectiva que adopte la organización y el evaluador, y de los recursos, tiempos y capacidad de los que disponga la organización para examinar su desempeño. Teniendo en cuenta lo expuesto, estas consideraciones y criterios pueden servir para reforzar cada fase de la evaluación, porque incluyendo la perspectiva ética en el examen del impacto la organización puede estudiar su desempeño contextualizándolo en el seno de la realidad donde opera, dilucidando los compromisos, responsabilidades y retos que deberá enfrentar para a partir de sus impactos (re)significar su papel en la sociedad.

A continuación, se muestra el esquema de la estructura que se va a seguir en la metodología y las cuestiones que se van a abordar en cada fase de la evaluación:

NOTA

Tal y como se plantea en esta propuesta, el proceso de la evaluación del impacto tiene una naturaleza procesual, por lo que puede ocurrir que, en determinados momentos del estudio, se tenga que retroceder a una fase anterior, con el objeto de redefinir los aspectos, los objetivos, los indicadores o las fuentes de consulta en los que se va a basar el estudio del desempeño de la organización.

Ilustración 3: Estructura de la propuesta metodológica



Fuente: elaboración propia

Descripción de la propuesta

Pasamos a describir las fases en las que se concreta la propuesta metodológica para la evaluación del impacto de las organizaciones:

Fase 0: Desencadenantes de la evaluación

Antes de iniciar la evaluación, convendrá atender a los desencadenantes que la propician; esto es, a los motivos que le han llevado a la organización a preguntarse por su desempeño y al interés que persigue cuando decide analizar su actividad para valorar sus impactos.

La organización puede solicitar una evaluación de impacto:

- En respuesta a una demanda de un agente externo que solicita a la organización que evalúe sus impactos para rendir cuentas sobre los posibles impactos que haya podido generar en una dimensión o grupo de interés concreto.
- En respuesta a su motivación por conocer los efectos que sus actividades tienen en el entorno y en los grupos de interés con los que se relaciona.

En el primer caso, las elecciones sobre qué impacto evaluar y qué tipo de evaluación emplear estarán más acotadas y, seguramente, en la propia demanda que realiza el agente externo habrá referencias sobre el impacto a identificar y sobre qué indicadores o herramientas se tienen que utilizar para evaluarlo. En el segundo caso la organización tendrá múltiples alternativas en relación a los impactos que puede analizar y las herramientas que va emplear para ello.

NOTA

Atender a los elementos motivacionales que llevan a la organización a querer evaluar sus impactos resulta fundamental, porque pueden marcar el conjunto de decisiones y valoraciones que se vayan tomando posteriormente. Así, la organización puede querer emplear la evaluación del impacto como una estrategia de:

- ✓ **Competitividad:** se pretende examinar el impacto para mejorar la imagen o reputación de la organización.
- ✓ **Legitimación:** se pretende examinar el impacto para buscar incrementar la incidencia positiva en el entorno y reducir los efectos adversos ocasionados por la actividad de la organización.
- ✓ **Transparencia:** se pretende examinar el impacto para rendir cuentas a determinados grupos de interés (porque lo solicitan o porque la organización lo considera oportuno) sobre los efectos que está generando la actividad de la organización.

La evaluación del impacto se puede emplear para atender a cualquiera de estas motivaciones, pero de entre todas ellas la **búsqueda por la legitimación** puede considerarse el **elemento motivacional clave**, porque es el que le impulsa a la organización a examinar su desempeño no sólo para mostrar y rendir cuentas sobre sus impactos, sino también para desarrollar una serie de acciones y comportamientos que le sirvan para reforzar su papel en un contexto en el que se reconoce y valora favorablemente su función social.

Cabe señalar que la organización sólo puede gestionar aquello a lo que presta atención, de tal manera que cuando decide valorar un determinado impacto está a su vez decidiendo:

- Los impactos que considera que son importantes prestar atención; que serán algunos de todos los que genera.
- La información que quiere buscar y la información que quiere descartar respecto al impacto; que le permitirá valorarlo desde una perspectiva concreta pero no única (ni excluyente).
- Los grupos de interés y las dimensiones del entorno en los que quiere centrar el análisis, que serán una parte del total de la comunidad a la que esté afectando con sus impactos.

En la toma de estas decisiones la organización estará mostrando la parte de la sociedad que le preocupa, los aspectos de sus intervenciones que le interesa atender y el posicionamiento que quiere adoptar.

NOTA

En esta propuesta se parte de la consideración de que la organización es un **sujeto ciudadano**, que como tal debe tratar de comprender y administrar sus relaciones e incidencias en el entorno, buscando minimizar sus impactos negativos y maximizar los positivos, de tal forma que pueda demostrar que es merecedora de la legitimidad que se le concede para operar, por asumir un papel activo en la promoción del bien común de la sociedad.

Desde esta premisa resulta fundamental que la organización centre su atención en examinar y gestionar aquellos impactos que, precisamente, le permitan operar de forma consistente y legítimamente dentro del contexto al que se adscribe.

Existen referencias que son clave para que la organización comprenda qué impactos pueden merecer su atención. Estas son:

- **Los elementos declarativos de la Organización (misión, visión y valores):** refieren al propósito, a la razón de ser y a la perspectiva que adopta la organización para juzgar la realidad y actuar sobre ella tratando de cumplir con sus objetivos. Aquellas actividades que le permitan alcanzar estos objetivos merecen una especial atención, ya que los impactos generados por las mismas son los que le darán información a la organización sobre en qué medida está cumpliendo (o no) con el papel que pretende desarrollar en la sociedad y por el que, de hecho, se le concede legitimidad.

Cuestiones a plantear para identificar impactos relacionados con la misión y el propósito que asume la organización:

- ¿Cuáles son las principales actividades por las que la organización pretende cumplir con su misión?
- ¿Qué evidencias dispone la organización sobre los impactos que le están permitiendo cumplir con su misión?
- ¿La generación de qué impactos podría alejarle a la organización del propósito que pretende alcanzar en la sociedad?

NOTA

Los estatutos de la organización, las guías de buenas prácticas, los contratos sociales por los que se rige y su estrategia de responsabilidad social son referencias que le pueden servir para abordar estos planteamientos.

Se tendrán que tener en cuenta las leyes y normativas que regulan su actividad, tanto a nivel nacional como trasnacional, y las condiciones laborales, los códigos de conducta y el código ético que establece la organización para regular su actividad.

Sus **valores** serán referencias fundamentales en la medida en que refieran al propósito al que se dirige la organización (y no tanto a su ético, *ej.* “*Ser eficiente*”), y dicho **propósito** al que se refieren los valores tendrá una orientación ética en la medida en que le dirija a la organización a operar consistente y legítimamente en el contexto social.

Si tanto los valores como el propósito se encuentran orientados en éstos términos, la organización podrá descubrir cuáles son aquellos impactos que la sociedad espera que genere, porque así lo manifiesta ella misma y porque constituyen su propuesta de valor, que el contexto reconoce y valora positivamente.

- **Las legítimas demandas, intereses y expectativas planteadas por los grupos de interés:** los reclamos que plantean a la organización los grupos de interés y los demás concernidos por el impacto se tendrán que tener en cuenta en el momento inicial de considerar el impacto que va a ser evaluado, porque examinar los mismos le servirá para comprender cómo puede seguir manteniendo su pervivencia y reputación en el medio social desde la seguridad de que con sus impactos no sólo no está transgrediendo los compromisos y responsabilidades que tienen con su entorno sino que, además, está incidiendo de manera positiva sobre los mismos.

Cuestiones a plantear para identificar impactos relacionados con los reclamos de los concernidos por los impactos de la organización:

- ¿Cuáles son los impactos que los grupos de interés y la sociedad en general espera que tenga la organización?
- ¿Cómo está mostrando la organización responder a partir de sus impactos a la legitimidad y confianza que el medio social le concede?

NOTA

Los informes que ya dispone la organización sobre los resultados alcanzados, las posibles áreas de mejora de su actividad (análisis DAFO, Balances Sociales, entre otros), y los registros sobre las demandas, expectativas y retos sociales que deberá afrontar son referencias en las que se puede basar para abordar estos planteamientos.

Para que la organización pueda focalizar su evaluación en orden a identificar y posteriormente valorar un impacto que sea de interés tanto para sí misma como para el entorno con el que se relacione puede apoyar su reflexión en el cuadro que se presenta a continuación:

Tabla 3: La elección del impacto a evaluar

Cuestiones a plantear a la organización	Cuestiones a contrastar con el entorno de la organización	Cuestiones a resolver en los desencadenantes de la evaluación
<p>¿Cuáles es el propósito y la misión que quiere cumplir en su entorno? (En el cumplimiento de su propósito se tendrá en cuenta que la organización debe saber responder ante los legítimos interés y aspiraciones de la sociedad donde opera)</p>	<p>¿Qué grupos de interés pueden estar interesados en conocer los impactos de la organización? (Se tendrá en cuenta la influencia, la urgencia y el desajuste que la organización muestra frente a estos grupos de interés?)</p>	<p>¿Qué tiempos y recursos va a disponer la organización para evaluar su impacto?</p>
<p>¿Cuáles son las principales líneas de actividad que le permiten dar cuenta de que está cumpliendo con su razón de ser? ¿Qué evidencias tiene para demostrarlo? (Se deberá evidenciar la no trasgresión a los DD.HH. y las contribuciones que de hecho está teniendo sobre las condiciones de Bienestar del entorno)</p>	<p>¿Quiénes pueden ser los afectados por las operaciones de la organización? (Algunos grupos pueden no haber sido contemplados en el diseño y desarrollo de la actividad evaluada) (Se tendrán en cuenta aquellos grupos de interés que por su situación de dependencia o vulnerabilidad frente a la organización estén más expuestos a ser afectados por sus operaciones, y que aun no explicitando algún tipo de reclamo a este respecto, puedan tener un legítimo interés que debería ser considerado por la organización)</p>	<p>¿Con que participantes (grupos de interés, evaluadores, otros...) considera la organización que tiene que contar en la evaluación?</p>
<p>¿Qué interés o motivación le ha llevado a la organización a preguntarse por sus impactos? ¿Qué impactos considera oportunos exponer a evaluación? (Se tendrán en cuenta los impacto sociales, políticos, económicos, ambientales y tecnológicos)</p>	<p>¿Qué demandas, expectativas y/o intereses le plantean a la organización respecto a su impacto? ¿Cuáles de las mismas tendría que ser consideradas en la evaluación del impacto? (Se tendrán en cuenta las leyes y normativas, y los acuerdos vinculantes a la organización; así como los derechos fundamentales respecto a las cuales se debe comprometer, y las expectativas sociales legítimas que deberá atender)</p>	<p>¿Qué impacto/s va/n a ser sometido/s a evaluación?</p>
<p>¿Qué utilidad se le quiere dar a la evaluación del impacto?</p>	<p>¿Qué condiciones del entorno determinan el impacto de la organización? ¿Cómo se espera que se posicione la organización a este respecto? ¿Hacia dónde debería direccionar sus impactos? (Se tendrán en cuenta los retos, las oportunidades y las amenazas que plantea el entorno de la organización)</p>	<p>Justificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El impacto seleccionado permite valorar si la organización está cumpliendo con su razón de ser y con los compromisos que adquiere en el entorno porque... - En el impacto seleccionado se han tenido en cuenta los retos que plantean los grupos de interés y la sociedad en general, y las contribuciones que la organización pueda ofrecer a las condiciones de Bienestar de su entorno porque... <p>(Se tendrán en cuenta los impacto sociales, políticos, económicos, ambientales y tecnológicos) (Si existieran evidencias sobre la trasgresión de DD.HH. de determinados impactos, estos tendrán un orden prioritario en la evaluación)</p>

Fuente: elaboración propia

Fase I: Objetivos, metas y alcance de la evaluación

Tras haber identificado el impacto o impactos a evaluar, llega el momento de establecer los objetivos, las metas y alcance que va a tener la evaluación. En este punto se tendrán que determinar los aspectos que se van a analizar del impacto, los objetivos que se pretenden alcanzar en la evaluación y alcance que va a tener la misma; determinando también los grupos de interés que van a ser consultados, la variable temporal y las dimensiones del entorno en las que se va a situar la evaluación del impacto, y el grupo tractor que se va encargar de la evaluación.

NOTA

Lo interesante de una evaluación de estas características no es tanto valorar el impacto para mostrar lo que *hace* la organización sino, más bien, plantearla como un medio por el que la esta pueda aprender y reflexionar sobre *por qué* y *para qué* está generando un determinado impacto, sobre *para quiénes* y *por qué* es (o no) positivo dicho impacto, y sobre *cómo* o *en qué grado* sus acciones e impactos se relacionan con el papel que asume en su contexto.

Si los objetivos y metas de la evaluación se plantean bajo esta premisa, la organización podrá extraer de este examen referencias que le permitan (re)considerar el valor que tiene su desempeño para el entorno, captar la valoración que sus grupos de interés y los demás miembros de la sociedad tienen sobre sus impactos y, por ende, identificar las acciones que deberá emprender incidir de una manera más positiva en determinadas en la comunidad.

Algunos de los **objetivos** que cabría considerar en la evaluación se relacionan con:

- Descubrir las **líneas rojas** que no deberían traspasar los impactos de la organización, para que pueda dilucidar las aportaciones que está ofreciendo en la consecución de los derechos y de las responsabilidades que le atañen.
- Identificar un cúmulo de evidencias sobre las **consecuencias** de la actividad, que le sirvan para deliberar con sus grupos de interés sobre las acciones que deberá emprender para recompensar o reparar el daño causado a quienes se les afectado de forma negativa y para asegurar el mayor de los impactos positivos posibles en el entorno.
- Comprobar si el impacto le está sirviendo a la organización para cumplir con su propósito y, a su vez, para asegurar sus **contribuciones** al sostenimiento y desarrollo de las condiciones de bienestar de la sociedad, para reflexionar sobre cómo puede cumplir con su razón de ser a partir de los impactos que produce con sus actividades.

Para el establecimiento de las **metas** de la evaluación la organización tendrá que tener en cuenta que este examen le debe servir para comprobar si sus impactos:

- Son socialmente admisibles, porque no trasgreden los DD.HH., ni los derechos y necesidades de los miembros de la organización y de los afectados por sus operaciones.
- No sólo son acordes y responden a la responsabilidad y a los compromisos que asume la organización en su relación con el entorno, sino que también le sirven para responder ante los retos y aspiraciones de la sociedad.
- Le sirven para asegurar su pervivencia y cumplir con su propósito, a la vez que suponen una aportación de valor para la sociedad y para las condiciones de bienestar y de justicia en las que se sustenta el contexto social.
- Se han propiciado y gestionado de acuerdo a la razón de ser de la organización y a lo que socialmente se espera de ella.

En relación al **alcance** de la evaluación cabría señalar que:

- Se tienen que tener en cuenta los recursos, el tiempo y los medios disponibles de la organización; así como las evidencias que ya tenga respecto al impacto y que faciliten cualquier interpretación posterior del mismo.
- Si no existe una demanda concreta, es preferible optar por una primera evaluación que permita un examen aproximado sobre el desempeño general de la organización y el impacto que está teniendo en los principales grupos de interés con los que se relaciona.
- La evaluación se plantea como un proceso de aprendizaje continuo, nunca acabado ni definitorio del impacto, por lo que con base en una primera aproximación la organización puede posteriormente examinar más en profundidad aquellos impactos o valoraciones que se han hecho sobre el mismo y que le merecen una especial atención.
- El impacto es un fenómeno complejo, cambiante y vinculado a las continuas transformaciones de la sociedad, por lo que delimitar su examen en un tiempo y contexto determinado ayudará a identificar las dinámicas concretas que están teniendo lugar en el entorno y que alteran la interpretación que se haga del impacto.

Además de determinar los objetivos y el alcance de la evaluación, en esta fase también habrá que concretar quiénes van a conformar el **grupo tractor** de la evaluación y con qué fuentes clave se va a contar para realizar la misma. En la composición del grupo tractor se recomienda:

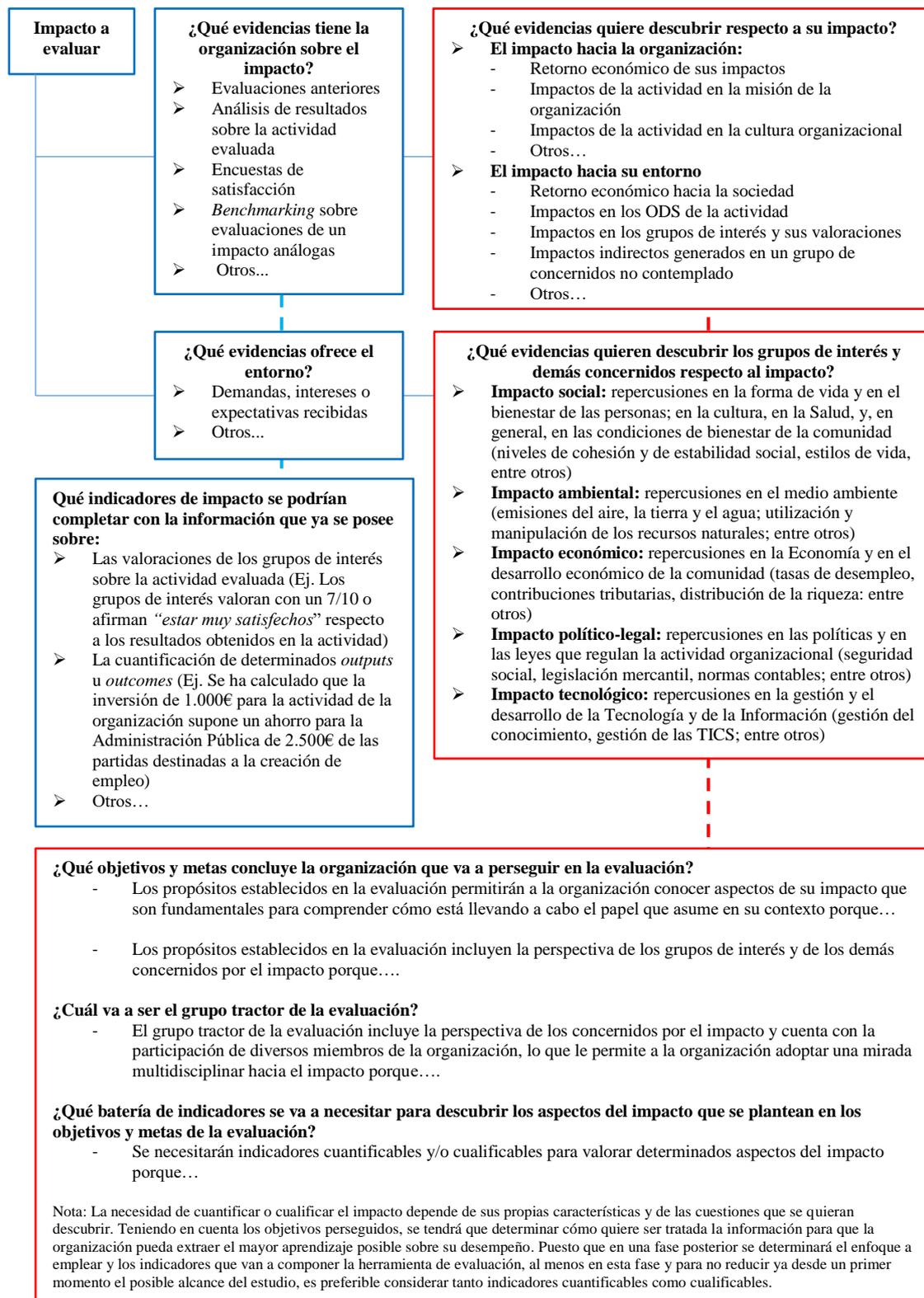
- Incluir a miembros de la organización que por la labor que desempeñan estén familiarizados con los distintos niveles de la cadena causal del impacto; esto es, aquellos que trabajan en la creación de los *inputs* y las actividades y aquellos que registran los *outputs* y *outcomes* que produce la organización.
- Contar con la participación de una persona evaluadora externa, con experiencia en valoración y cuantificación de *outcomes*, evaluación de impacto, gestión de impactos de la organización; entre otros.
- Contar con la colaboración de determinados grupos de interés y demás concernidos por el impacto, que puedan dar cuenta del modo en que han experimentado dicho impacto y de los intereses y reclamos que se le plantean a la organización a este respecto.

La composición de un **equipo multidisciplinar** permitirá que en la evaluación se tengan en cuenta diferentes perspectivas que servirán para complejizar y, a su vez, para nutrir la interpretación que se haga sobre el impacto. Contar con la participación de diversos **miembros de la organización**, que cumplen con roles y labores diferenciadas, también contribuirá a promulgar en la cultura organizacional la sensibilidad respecto a los impactos. Ello servirá para que los miembros de la organización tengan constancia y se vinculen a la gestión de las repercusiones y consecuencias que tienen sus acciones y las de la entidad en su conjunto. La colaboración de determinados **grupos de interés** y de los **afectados por el impacto** en el grupo tractor de la evaluación también resulta clave porque:

- Teniendo en cuenta sus valoraciones desde un primer momento se evita que la organización pueda hacer juicios arbitrarios, parciales o maliciosos sobre el valor de sus impactos.
- Si no son tenidos en cuenta hasta una fase posterior de la evaluación sólo podrán hacer valoraciones o demandas respecto a una interpretación acotada sobre el impacto que realiza la organización de forma previa.
- La organización puede establecer con ellos objetivos comunes en la evaluación, para contemplar las demandas, intereses y expectativas que le plantean al haber sido afectados por sus impactos; mostrando así su voluntad por justificar y responder ante la confianza que han depositado en ella.

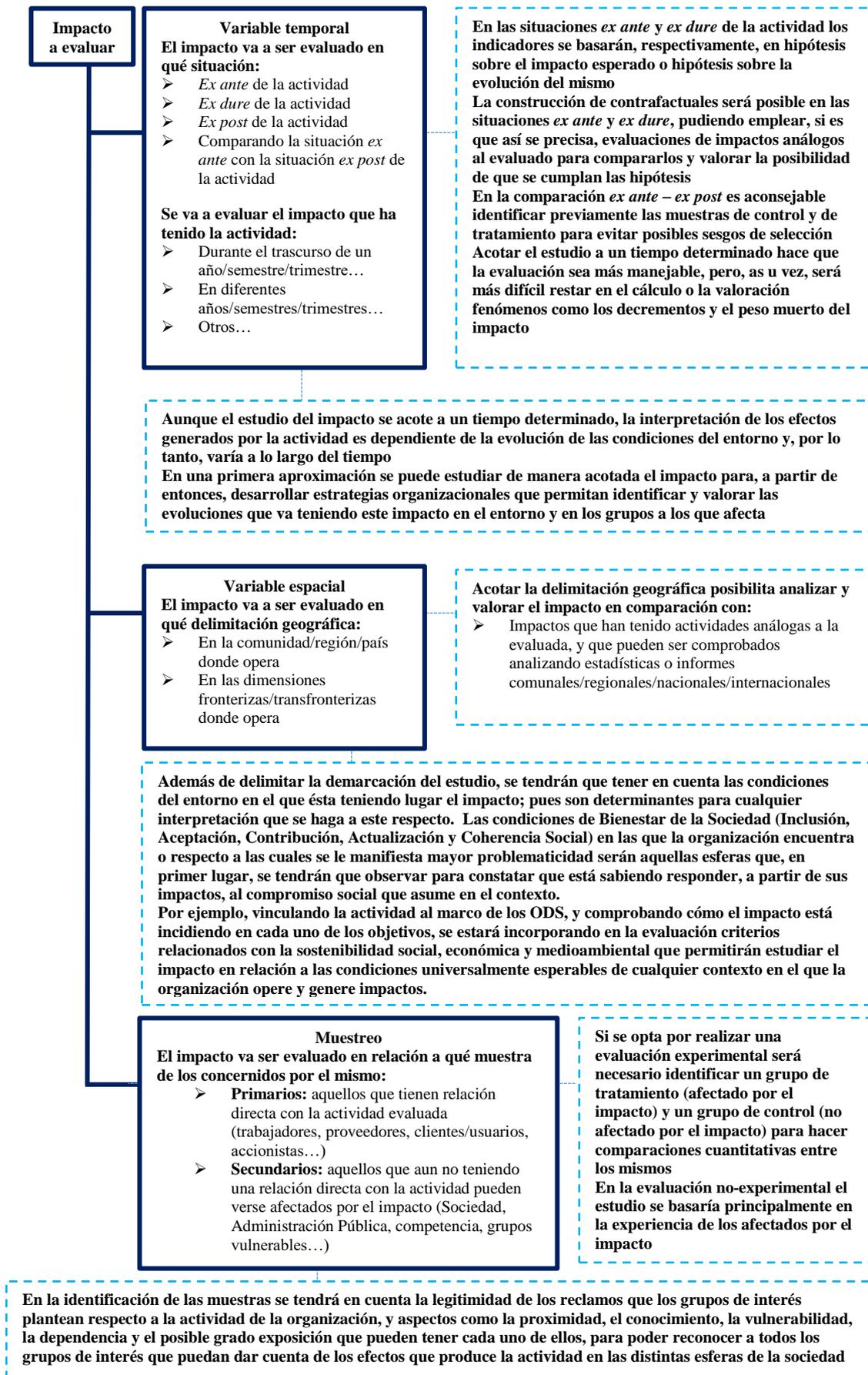
A continuación, se muestra un esquema que puede guiarle a la organización en el proceso de establecer los objetivos, metas y el alcance que se deben determinar en esta fase de la evaluación:

Ilustración 4: Objetivos y metas de la evaluación



Fuente: elaboración propia

Ilustración 5: Alcance de la evaluación

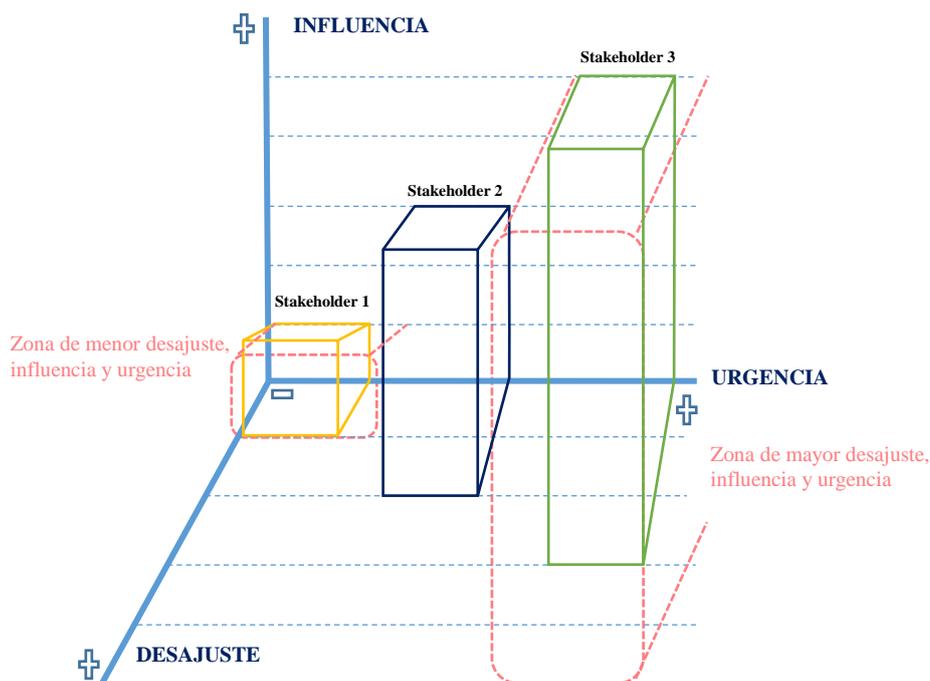


Fuente: elaboración propia

Fase 2: Recopilación y análisis de la información sobre el impacto

Llegados a este punto la organización habrá sido capaz de determinar el impacto que va a evaluar y los objetivos y metas que va a perseguir en la evaluación. También habrá podido considerar cuál va a ser el alcance que va a tener el estudio y los grupos de interés y demás concernidos que van a participar en este proceso. Puesto que la identificación de las muestras, la elección de los grupos de interés participantes y las fuentes a consultar pueden variar conforme se vayan descubriendo hallazgos sobre el impacto, es pertinente que, antes de comenzar a recopilar y analizar la información, la organización situé con precisión quienes son, *a priori*, los grupos de interés y las muestras a partir de las cuales se va a valorar el impacto. Para ello, pueden situar a los distintos grupos de interés y a las muestras que han identificado en la determinación del alcance de la evaluación en la matriz que se muestra a continuación. Si así lo considera necesario, también se pueden identificar otras muestras que no hayan sido tenidas en cuenta en la fase anterior:

Ilustración 6: Matriz para la identificación de los concernidos por el impacto



INFLUENCIA: el nivel de influencia que los grupos de interés pueden ejercer en las esferas de actividad de la organización, considerando también a aquellos que, por su escaso poder o influencia o por su elevada dependencia, podrían estar siendo dañados o ignorados por la organización, sin que pudieran sancionar o reclamar sus derechos

URGENCIA: el nivel de urgencia con el que la organización debe responder a sus grupos de interés en relación a las demandas, intereses y expectativas que le plantean, considerando también a aquellos que por su riesgo o situación de vulnerabilidad social requieren de una mayor protección o seguridad respecto al impacto de la organización

DESAJUSTE: el nivel de desajuste o problematicidad que se identifica en los comportamientos de la organización, respecto a los valores, normas y aspiraciones que imperan en el entorno social donde opera, respecto a los compromisos que adquiere con sus grupos de interés y respecto a la legitimidad de los reclamos que le plantean

Fuente: elaboración propia

En la zona de mayor influencia, urgencia y desajuste (considerando también las categorías de dependencia, vulnerabilidad y legitimidad de lo reclamado) se encuentran las dimensiones de la sociedad donde la organización más se asegura o pone en riesgo seguir manteniendo su legitimidad para operar. En estas dimensiones están, además, los grupos de interés y los concernidos que, por su proximidad o experiencia respecto al impacto, podrán ofrecer información fundamental para comprender los efectos que en el entorno ha generado la actividad estudiada.

Antes de comenzar a recopilar y analizar información, se deberá concretar el enfoque que se va a adoptar en la evaluación. La selección del enfoque, y en su caso la herramienta que se aplique, determinará el tipo de información que se va a poder recopilar y el modo en el que va a ser tratada. A continuación, se describen de manera sintetizada los enfoques, la información en la que se basan y el modo en el que se analiza el impacto desde cada uno de ellos:

Tabla 4: Descripción de los enfoques de la evaluación

ENFOQUES EXPERIMENTALES

	INFORMACIÓN	ANÁLISIS	DIAGNÓSTICO	EJEMPLOS
Enfoque experimental	Se basa en la cuantificación de los <i>outcomes</i> y los <i>outputs</i> de la organización para determinar el impacto	Se compara el cambio producido en una población que ha sido objeto de la intervención (grupo de tratamiento) con la situación que presenta una muestra de la población que no ha sido objeto de la actividad organizacional (grupo de control), para determinar el impacto que es atribuible a la actividad de la organización	- Retorno económico del impacto - Monetización del impacto - Análisis estadístico	<i>Una organización desarrolla un programa dirigido a la promoción del empleo en un colectivo en situación de riesgo a la exclusión. Los individuos de este colectivo presentan las mismas características (edad, sexo, nacionalidad...) y la misma probabilidad (formación, ingresos...) para acceder a empleos; por lo que son estadísticamente comparables. Se selecciona de forma aleatoria una muestra de dicho colectivo. Tras un año de desarrollo del programa, se comprueba que el 13% de los individuos de la muestra que habían participado del programa (grupo de tratamiento) se había incorporado al mercado laboral, mientras que sólo el 2% de los individuos que no habían participado del programa (grupo de control) habían conseguido un empleo durante ese año. Teniendo en cuenta que el programa se había ofertado a todo el colectivo, y dado que el mismo estaba conformado por unidades estadísticamente comparables, se concluye que el programa ha incrementado en un 11% las probabilidades de que este colectivo acceda al mercado laboral</i>

Enfoque cuasi-experimental	Ofrece un análisis análogo al experimental, pero se emplea cuando es necesario diseñar muestras de tratamiento y de control que no pueden ser asignadas aleatoriamente al no poder afirmar que son, en su situación inicial, estadísticamente comparables	Se diseñan dos muestras comparables para identificar el cambio producido en el grupo de tratamiento en comparación con la situación del grupo de control, para determinar el impacto que es atribuible a la actividad organizacional	- Retorno económico del impacto - Monetización del impacto - Análisis estadístico	<i>En un proyecto para la promoción de la teleasistencia se estima que el ahorro del centro en consultas es de 1000€. A esta estimación se llega comprobando el gasto promedio del centro por consulta antes y después del proyecto y calculando el coste de los outputs del proyecto en relación a los beneficios obtenidos por el mismo. Consultando el análisis financiero del centro se estima que el incremento económico esperado para este año es de un 20% (20% de 1000 = 200€); aun si no se lleva a cabo el proyecto. Además, otro centro de salud trabaja con los mismos usuarios que asisten al centro, desarrollando labores relacionadas con la monitorización de sus cuidados en el hogar. Contrastando los datos del centro con el otro centro de salud se estima que esta última ha contribuido a que los usuarios apuesten por la teleasistencia en un 40% (atribución). El impacto (monetizado) del centro sería de 1000€ (impacto bruto) – 200€ (peso muerto) – 400€ (atribución que no le es propia) = 400€ (impacto neto)</i>
-----------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ENFOQUES NO - EXPERIMENTALES

	INFORMACIÓN	ANÁLISIS	DIAGNÓSTICO	EJEMPLOS
Enfoque no-experimental	Se basa en los supuestos que han guiado la elección, el diseño y el desarrollo de la actividad evaluada para contrastar estos supuestos con las valoraciones y experiencia que comparten los afectados por el impacto	Se realizan observaciones participativas y estudios de caso que combinan técnicas cualitativas y cuantitativas para constatar o refutar las hipótesis que se establecen sobre la cadena causal del impacto y poder establecer así cuáles han sido las contribuciones de la organización al impacto	- Estudios de caso - Contraste de hipótesis sobre la cadena causal del impacto	<i>Los responsables de un programa dirigido a la inclusión laboral consideraron que la adquisición de competencias por parte de los usuarios del programa serviría para incrementar su motivación en relación a la búsqueda activa de empleo. Tras realizar unos cursos dirigidos a que estos usuarios incrementaran sus competencias profesionales, se les pide a los mismos que valoren cómo se ha visto incentivada su motivación desde entonces. Junto con sus valoraciones se establece una comparación entre el grado de satisfacción que manifiestan tener los participantes con los contenidos tratados en el programa en el presente curso, donde se ha desarrollado el proyecto para la adquisición de competencias, y su grado de satisfacción con el programa del anterior, donde no se había llevado a cabo dicho proyecto. Analizando los discursos de los participantes y la comparación de sus grados de satisfacción se desarrolla una narrativa sobre la mejora que ha tenido el impacto del programa en los usuarios</i>

Fuente: elaboración propia

Para la selección del enfoque o enfoques a emplear la organización deberá tener en cuenta los objetivos y fines que se plantea en la evaluación. La elección de un determinado enfoque será de utilidad en la medida en que le sirva para responder al interés que persigue en el estudio de su impacto. Teniendo en cuenta este interés, la organización podrá entender y justificar las razones que le llevan a emplear un determinado enfoque para analizar una información concreta sobre el impacto, pudiendo exponer para qué se utiliza y para quiénes es de interés y qué les aporta que el impacto se evalúe en estos términos (y no en otros).

NOTA

Los momentos en los que la organización valora y decide analizar una determinada actividad desde una perspectiva concreta son clave. Las decisiones y juicios que vaya tomando en la evaluación son los que van a marcar la información y el conocimiento que se pueda extraer sobre su desempeño, así como los reclamos que se le puedan plantear posteriormente y las futuras acciones que pueda emprender para (re) direccionar su impacto.

Para la elección del enfoque o enfoques se tendrá en cuenta que:

- Las evaluaciones experimentales se centran en la cuantificación de los *outcomes* y/o los *outputs* de la organización para analizar cuál es el retorno, la relación coste beneficio o el valor monetario del impacto. Este tipo evaluación de interés para, por ejemplo, los financiadores, los accionistas o el inversor del proyecto evaluado. En cambio, puede no ser relevante para aquellos que quieren conocer cómo están siendo afectados por el impacto.

NOTA

La cuantificación de *outputs* (ej. Número de ofertas de empleo ofrecidas por la empresa) y de *outcomes* (ej. Número de puestos de trabajo ocupados) no son definitorios del impacto (ej. Mejora en las condiciones sociolaborales de los empleados). Si no existen evidencias sobre su experimentación (ej. Grado de satisfacción de los empleados respecto al puesto de trabajo concedido) no se puede determinar con exactitud el valor (positivo, negativo...) ni el alcance (leve, moderado, agudo...) que ha tenido el impacto

- Las evaluaciones no-experimentales se centran en analizar las valoraciones de los afectados por el impacto. Este examen es de interés para los concernidos por el impacto, en tanto les permite comprender cómo han sido afectados y qué responsabilidades le pueden exigir a la organización a este respecto. Por su parte, a la organización estos exámenes le permiten conocer cuáles son las demandas e intereses que los afectados por el impacto le plantean. Pero si no se tienen en cuenta elementos como los *outcomes* y *outputs*, la organización no podrá conocer

el curso de acciones y los recursos que le han llevado a generar un impacto determinado.

NOTA

Tener en cuenta la cadena causal del impacto (*input- activities-output-outcome-impact*) permite extraer referencias sobre los medios que dispone (o podría disponer) la organización para hacer una gestión adecuada de su impacto.

Además del interés que la organización persiga en la evaluación, el tipo de impacto que se está evaluando también determinará la utilidad que tenga el enfoque a emplear. Por la complejidad que conlleva analizar este fenómeno, su interpretación generalmente requiere hibridar los enfoques experimentales con el enfoque no-experimental.

A partir de los enfoques descritos se diseñan herramientas de medición o valoración que sirven para la recolección y el análisis de la información sobre el impacto. Las principales herramientas de la evaluación se describen a continuación:

Tabla 5: Descripción de las herramientas para la evaluación

Herramienta	Enfoque aplicable	Aportes para la evaluación	Limitaciones para la evaluación
<i>Social Return on Investment (SROI)</i> Impactos sociales, económicos, tecnológicos, políticos y/o ambientales Creador: The Roberts Enterprise Development Fund	Experimental Cuasi-experimental	Ofrece información sobre cómo una determinada inversión que realiza la organización para desarrollar una actividad genera impactos	No se analiza el impacto producido sino del retorno económico que el mismo ha generado para la organización o hacia la sociedad Solo se atiende a la información cuantificables y que pueda ser monetizada
<i>The Best Available Charitable Option (BACO)</i> Impactos sociales y económico Creador: Acumen Fund	Experimental Cuasi-experimental	Mide la rentabilidad de una inversión potencial comparando el producto o programa a desarrollar con una opción caritativa similar	No podrá ser aplicado si no existen opciones comparables (el diseño del contrafactual se basa en experiencias caritativas ya existentes) Las variables comparadas son los <i>outputs</i> (las salidas no siempre sirven para determinar los impactos)
<i>Rapid Impact Assessment Matrix (RIAM)</i> Impactos ambientales Creador: Water Quality Institute	No-experimental	Presenta en una matriz una aproximación sobre los distintos componentes que podrían tener diferentes impactos ambientales, para determinar cuáles son los elementos de los mismos que la organización debería gestionar de forma prioritaria	Ofrece una primera aproximación de los impactos que puede estar provocando la organización, pero para afirmar que verdaderamente se están produciendo se necesitará realizar un análisis posterior, empleando otras herramientas o añadiendo variables complementarias al RIAM

<p>Battelle Impactos ambientales Creador: Instituto Batelle- Columbus</p>	<p>Cuasi- experimental</p>	<p>Se establecen unidades comparables para representar las distintas dimensiones del medio ambiente, lo que permite analizar por separado y de manera conjunta los distintos factores ambientales a los que afecta la intervención Permite comparar los posibles efectos generado por una intervención con los posibles efectos que pudieran generar otras opciones alternativas</p>	<p>No determina la magnitud del impacto, sino que ofrece una serie de indicaciones para identificarlos. No se tienen en consideración todas las funciones de calidad ambiental a las que pueden afectar los distintos proyectos</p>
<p>Matriz de Leopold Impactos ambientales Creador: Leopold, L. B. et. al. (1971) A Procedure for Evaluating Environmental Impact, <i>Geological Survey Circular 645</i>, Washington: U. S. Geological Survey</p>	<p>No- experimental</p>	<p>Ofrece una estimación sobre los efectos que pueden producir determinadas actividades de la organización en los factores físicos, biológicos y socio-económicos del medio ambiente</p>	<p>Se debe disponer de una amplia base de datos para determinar la magnitud e importancia del impacto No tiene en consideración las interacciones entre los diferentes factores ambientales. No distingue entre efectos a corto y largo plazo, aunque pueden realizarse dos matrices según dos escalas de tiempo</p>
<p>The Outcome and Assessment Information Set (OASIS) Impacto Social Creador: The Roberts Enterprise Development Fund</p>	<p>No- experimental</p>	<p>Ofrece un análisis de un proyecto en curso centrado en el registro de información sobre los insumos invertidos, y los productos y resultados obtenidos por la organización. Con base en la información registrada se trata de interpretar el posible impacto que está generado dicho proyecto</p>	<p>Es necesario disponer de una amplia gama de recursos organizacionales para cumplir con el registro de información que exige OASIS El análisis se centra en cómo la organización produce los insumos, productos y resultados, pero esta información puede no ser conclusiva para delimitar el impacto generado en el contexto</p>
<p>London Benchmarking Group (LBG) framework Impactos sociales, económicos, tecnológicos, políticos y/o ambientales Creador: London Benchmarking Group</p>	<p>No- experimental</p>	<p>Evalúa, mide y reporta los impactos de las inversiones de la organización en su comunidad. En particular, el impacto de las inversiones que no forman parte del negocio principal de la organización También permite valorar los beneficios comerciales que la organización obtiene por sus inversiones en la comunidad</p>	<p>El marco de análisis se limita a los impactos resultantes de las inversiones filantrópicas de la organización. No se puede emplear para evaluar los impactos de la actividad principal de la organización Solo se tienen en cuenta los impactos positivos sin considerar los posibles efectos adversos, los efectos potenciales y los no deseados que podría tener la inversión</p>
<p>Social Impact Assessment (SIA) Impactos sociales, económicos, tecnológicos, políticos y/o ambientales Creador: Global Social Venture Competition</p>	<p>Experimental Cuasi- experimental</p>	<p>Ofrece un marco de referencia para que el impacto se analice en relación con el retorno de la inversión y con su relación con la propuesta de valor que plantea la organización 10 años vista</p>	<p>En la evaluación del impacto se emplea el cálculo del SROI (o el de herramientas análogas) por lo que sólo se tienen en cuenta variables cuantificables o que puedan ser monetizadas</p>

<p>Global Impact Investing Rating System (GIIRS) Impactos sociales y ambientales Creador: B Analytics Acumen Fund</p>	No-experimental	<p>Permite identificar las dimensiones prioritarias donde la organización está generando impactos Ofrece una base de datos sobre buenas prácticas en la que la organización se puede basar para fortalecer su proceso de evaluación</p>	<p>La base de datos puede no servir como referencia o puede no ser aplicable a diferentes organizaciones La organización necesita tener registrada la información que exige GIIRS para que la misma sea aplicable Se basa en evidencias cuantificables en la evaluación que no están disponibles públicamente (no permite analizar qué criterios se utiliza para identificar estas evidencias)</p>
<p>Accelerator/Compass Investment Sustainability Assessment (ACAI) Impactos sociales, económicos, tecnológicos, políticos y/o ambientales Creador: AtKisson, Inc.</p>	Experimental Cuasi-experimental No-experimental	<p>El enfoque sistémico en el que se basa permite analizar los impactos de la organización teniendo en consideración la dependencia e interrelación que guarda su actividad con la actividad de los diferentes agentes que participan en su contexto</p>	<p>El impacto se concibe como un fenómeno estable (no se tienen en consideración su evolución) No existen criterios definidos para establecer los puntajes y clasificaciones del impacto</p>
<p>Balanced Scorecard (BSC) Impactos sociales, económicos, tecnológicos, políticos y/o ambientales Creador: New Profit Inc.</p>	Experimental Cuasi-experimental No-experimental	<p>Se puede emplear cuadros de mando específicos para cada dimensión de la organización, lo que permite contemplar los diferentes impactos que la organización genera con cada una de sus actividades Permite alinear los objetivos de la organización con sus actividades, para comprobar el grado en el que los impactos que produce le están sirviendo para alcanzarlos</p>	<p>Se debe saber adaptar los cuadros de mando que establece la herramienta a la gestión estratégica de la organización No se busca la validez externa en el contraste de los resultados obtenidos</p>
<p>Benefit-cost ratio Impacto social y económico Creador: Robin Hood Foundation</p>	Experimental Cuasi-experimental	<p>Se evalúan diversos impactos para conceder una subvención a aquella organización que genera un cambio más positivo en el entorno Se ofrece una plataforma donde se comparten los resultados obtenidos en distintas evaluaciones, para ejemplificar casos de buenas prácticas y contribuir a una mejor aplicación de la herramienta</p>	<p>Sólo se tienen en cuenta las evidencias que ya posee la organización respecto a su impacto El análisis se focaliza en los <i>outputs</i> y, más en concreto, en aquellos que pueden ser monetizados. Los elementos del impactos que no pueden ser monetizados quedarán desatendidos en la evaluación</p>

Fuente: elaboración propia

Cada una de las herramientas descritas tiene una serie de prescripciones sobre la información que se debe recoger y sobre cómo debe ser analizada esta información para determinar la **atribución** o la **contribución** de la organización al impacto evaluado. A continuación, se muestra cómo se llega a tales determinaciones desde las aproximaciones experimentales y no-experimentales:

EL ENFOQUE EXPERIMENTAL Y LA ATRIBUCIÓN AL IMPACTO

Aplicando herramientas experimentales la atribución se calcula:

- 1) **Identificando los inputs de la actividad:**
 - Ej. *Horas de dedicación, salarios, financiaciones... de la actividad*
- 2) **Valorando monetariamente los inputs de la actividad**
 - Ej. *El coste total de las horas de dedicación de los empleados ha sido de X€ (input monetario)*
 - Ej. *El coste total de las horas de dedicación de los voluntarios se estima que sería de Y€, teniendo en cuenta el sueldo medio de un profesional que cumple con las mismas funciones es de Y€ (input no monetario)*
- 3) **Clarificando outputs:**
 - Ej. *Se ha invertido X€ para ofrecer 500 recursos de teleasistencia a 450 usuarios del centro*
- 4) **Desarrollando indicadores para los outcomes:**
 - Ej. *En un proyecto dirigido a la promoción de la inclusión laboral los indicadores empleados para registrar los outcomes son:*
 - *Número de asistentes a los cursos formativos del proyecto*
 - *Número de solicitudes de empleo tramitadas por los participantes del proyecto*
 - *Número de CVS elaborados en el transcurso del proyecto*
- 5) **Valorando monetariamente los outcomes:**
 - Ej. *Para valorar monetariamente la mejora que ha implicado un proyecto dirigido a promover mejora de la salud física de los usuarios se tendrá en cuenta:*
 - *El costo que supondría para los usuarios asistir a un médico privado, que se calcula que sería de X€*
 - *El ahorro que ha supuesto el servicio ofrecido, con un coste de Y€, en comparación con el costo que supondría para los usuarios asistir a un médico privado, que sería de X€ (X€-Y€= Z€ de ahorro)*
- 6) **Estableciendo el cálculo del impacto (Inversión, Retorno y/o Balance):**

Inversión de una actividad

Ej. Se calcula que la inversión de impacto social de la Administración Pública ha sido de X€ teniendo en cuenta que se han llevado a cabo 5 servicios para la inclusión sociolaboral que ha implicado un coste total de Y€, que además se ha invertido Z€ para disponer de medios técnicos y que a los usuarios del servicio esta actividad les ha supuesto un ahorro de W€

FÓRMULA

Inversión en impacto (X€) = Coste de servicio (Y€) + Subvenciones (Z€) + Incentivos (W€)

- **Inversión en impacto:** *total de la cuantía invertida por la Administración Pública que se presupone ha tenido un impacto positivo en la promoción de la inclusión sociolaboral de los usuarios*
- **Coste de servicios:** *coste total de los 5 servicios desarrollados por la Administración Pública*
- **Subvenciones:** *se tienen en cuenta el coste total que ha implicado la contratación de ayudas y medios técnicos para el desarrollo de los proyectos*
- **Incentivos:** *se tiene en cuenta el ahorro que les ha supuesto a los usuarios acceder a este servicio, de carácter gratuito, en comparación con el coste medio que le supondría si accedieran a un servicio privado de búsqueda de empleo*

Retorno de una actividad

Ej. Se calcula que el retorno a la sociedad del impacto generado por una organización es de X€ por cada Y€ invertidos en para desarrollar una actividad por la que la organización ha recaudado Z€ y que ha implicado un cambio para los usuarios del servicio de W€

FÓRMULA

Retorno del impacto (X€): valor actual neto de los impactos (W€) - valor actual neto de la actividad (Z€-Y€)

- **Retorno del impacto:** dinero que la organización establece que devuelve a la sociedad por generar un impacto, teniendo en cuenta el dinero invertido y recaudado (Z€ -Y€) en la actividad que lo genera y las contribuciones cuantitativas y cualitativas que ha dado a los usuarios o clientes de esa actividad (W€)
- **Valor actual neto de los impactos:** las contribuciones que la actividad ha tenidos en los usuarios (W€), que se calcula teniendo en cuenta:
 - **La atribución:** Ej. La inversión de la organización en un proyecto para la promoción de la vida activa en personas de la Tercera Edad ha contribuido a que el total de los usuarios (10) ahorren 2000€, si se tienen en cuenta los indicadores de “ahorro en consumo de medicamentos 150€ + ahorro en visitas médicas mensuales 50€ por persona (200€)
 - **Decremento:** Ej. Según estadísticas nacionales se establece que las personas de Tercera Edad pierden en el siguiente mes a la intervención el 25% de las competencias adquiridas en los programas de promoción de la vida activa (25% de 200€ = 50€ que multiplicándolo por el total de usuarios que son 10 supondría un total de 500€ de decremento)
 - **Desplazamiento:** EJ. La financiación destinada al programa para la promoción de la vida activa ha sustituido a un programa que se iba a destinar a financiar el 10% de las asistencias médicas mensuales (10% de 200€ de medicamento de los 10 usuarios = 20€)
 - **Peso muerto:** Ej. Se calcula que, según estudios nacionales, la Administración Pública costea el 10% de los medicamentos y la asistencia médica que las personas de Tercera Edad con características similares a la de los usuarios deben costearse para asegurarse una vida activa (10% de 2000€= 200€)
 - ➔ Valor Neto de los impactos (1280€) = Atribución (2000€) – Decremento (500€) – Desplazamiento (20€)- Peso muerto (200€)
- **Valor actual neto de la actividad:** la organización invierte 500€ (Z) para la actividad dirigida a la promoción activa de las personas de la Tercera Edad y recauda 100€ (Y) de su inversión
 - ➔ Valor actual neto de la actividad= 400€

Coefficiente de retorno social de la inversión (3,2€ por cada 1€ invertido):
Valor actual neto de los impactos (1280€) ÷ Valor actual neto de la actividad (400€)

Balance social

Ej. Se calcula que el balance social de una actividad ha sido de 1500€, teniendo en cuenta que el valor del impacto es de 2500€ y el valor neto de la actividad de 1000€

FÓRMULA

Balance social (1500€) = valor actual neto del impacto (2500€) – valor actual neto de la actividad

- **Balance social:** costes y beneficios que genera el impacto ocasionado por la actividad de la organización
- **Valor actual neto del impacto:** estimación del valor Social generado por la actividad (descontando de la atribución de la organización los decrementos, los desplazamientos y el peso muerto)
- **Valor actual neto de la actividad:** el valor de la inversión en la actividad, descontando las recaudaciones que obtiene la organización desarrollándola

EL ENFOQUE NO-EXPERIMENTAL Y LA CONTRIBUCIÓN AL IMPACTO

Aplicando herramientas no-experimentales la contribución se establece siguiendo los siguientes pasos:

1. **Aproximación al ámbito de estudio:** se realiza una recogida de información sobre la cadena causal del impacto, se aborda el estado de la cuestión sobre el impacto identificado mediante el análisis de documentación específica y con base en la consulta de literatura especializada que tenga relación con los contenidos a evaluar, se delimitan los ámbitos en los que se va a situar el análisis, y se establecen las preguntas de investigación. En la descripción de la cadena causal se especificarán las variables independientes (causa: *inputs, activities, outputs, outcomes*) y variables dependientes (consecuencia: impacto esperado/previsto/detectado...) de una actividad e, incluso, los efectos no previstos (impactos indirectos, imprevistos de la cadena causal...).
Ej. *En un proyecto se ha contado con diversos materiales tecnológicos para desarrollar un aula virtual dirigida a la formación de los jóvenes de un centro escolar. Como demuestran diversos estudios, la tecnológica es un medio que, empleándola en los centros escolares, contribuye notoriamente en el desarrollo integral de sus estudiantes. Teniendo esto en cuenta, en la evaluación de este programa se quiere comprobar cómo el centro formativo ha contribuido al desarrollo integral de sus estudiantes, teniendo en cuenta el impacto generado en los mismos desde su participación en el aula virtual*
2. **Concreción de las hipótesis respecto a la cadena causal del impacto:** se formulan hipótesis respecto a las contribuciones que la organización espera/prevé/considera... que ha generado en relación a un impacto determinado dentro de una población objeto.
Ej. *Hipótesis 1: A partir del desarrollo del aula virtual los estudiantes se muestran más satisfechos con las opciones formativas que ofrece el centro*
Ej. *Hipótesis 2: A partir del desarrollo del aula virtual los estudiantes muestran un mayor rendimiento tanto a nivel relacional como a nivel escolar*
3. **Diseño de la investigación:** se establecen los objetivos de la investigación, se realiza la planificación de la misma (*cronograma*), se selecciona la muestra a examinar, y los indicadores y las técnicas de recogida de datos que se van a emplear. La aproximación al ámbito de estudio u otro análisis complementario sobre el contexto estudiado pueden servir para determinar el tiempo que será necesario emplear en la evaluación, para identificar a informantes clave y para fundamentar la muestra seleccionada y los objetivos establecidos en el estudio. Los indicadores servirán para comprobar o refutar las hipótesis, y se establecerán de acuerdo al análisis realizado sobre las investigaciones y estudios consultado en relación al objeto evaluado. En la conformación de las muestras se deberá asegurar la representatividad de los afectados por el impacto.
Ej. de técnicas de recogida de datos: *entrevista individual, grupos de discusión, análisis documental, observación directa, estudios de caso; entre otros*
Ej. de indicadores: *Se seleccionan de diversas fuentes indicadores que sirven para comprobar si mejoran los aspectos culturales, éticos, económicos, cívico-comunitarios.... propios del desarrollo integral de los estudiantes*
Ej. de muestras: *Se selecciona una muestra que equivale a la mitad de estudiantes que han participado del aula virtual. Esta muestra se compone de estudiantes diversos, teniendo en cuenta cuestiones como el rendimiento escolar que han tenido hasta la fecha, la edad... para evitar que la muestra esté sesgada*
4. **Realización del estudio de campo:** se aplican las técnicas de recogida de datos seleccionadas para realizar las valoraciones (cualitativas y/o cuantitativas) sobre los indicadores establecidos
Ej. *Se pide a la muestra seleccionada que rellene una encuesta que está compuesta por indicadores relacionados con el desarrollo integral de los estudiantes y con el posible impacto que en tales aspectos ha podido tener el aula virtual*
El estudio se complementa con un grupo focal, donde la muestra participa dando sus valoraciones sobre qué contribuciones ha tenido el aula virtual en su desarrollo, sobre por qué consideran que se han dado (o no) tales contribuciones y sobre cómo han experimentado que les ha servido (o no) para desarrollar sus competencias
5. **Análisis de la información y de los resultados:** se recopilará la información sobre el estudio de campo y se elaborará un informe de los resultados obtenidos. En el caso de que fuera necesario, se podrían reformular las preguntas de investigación, ajustar el diseño de las muestras y ampliar las técnicas de recogida de información en otros contextos, para establecer un examen más exhaustivo sobre el impacto. Con base en el análisis de la información y a partir de los resultados obtenido, se tratará de contrastar las hipótesis de la investigación y de establecer, de acuerdo a ellos, las relaciones de causalidad entre la actividad y el cambio que ha sido analizado.
Ej. *A partir del desarrollo del aula virtual los estudiantes muestran un mayor rendimiento tanto a nivel relacional como a nivel escolar. Prueba de ello es la mejora que se ha dado en la nota media de las calificaciones finales de la muestra seleccionada. Además, el 65% de los encuestados valoran con un 8 sobre 10 la utilidad y aplicabilidad de los contenidos formativos adquiridos en este espacio, en relación a su futuro desarrollo profesional. Cabe señalar que la mayoría de los participantes del grupo focal afirmaban, además, que a partir de este espacio han podido mantener una comunicación más frecuente, tanto con sus compañeros como con los profesores encargados del aula virtual.*

NOTA

En la aplicación de ambos enfoques y de las herramientas desarrolladas con base en los mismos, son muchos los momentos en los que el evaluador adopta determinados posicionamientos para calcular o valorar el impacto: elementos que se van a contemplar sobre el impacto, la representatividad que van a tener las muestras, los informantes que se van a tener en consideración...).

Estos posicionamientos hacen que sea difícil evitar un cierto sesgo en la evaluación, por lo que difícilmente podrá darse como definitoria la interpretación y delimitación que se haga sobre el impacto, pero cuando las valoraciones se justifican con base en una fundamentación sólida, basada en la experiencia de los concernidos, es cuando la evaluación puede tener mayor validez porque el valor concedido al impacto se establece teniendo en cuenta las valoraciones de aquellos que lo han experimentado.

Para determinar el enfoque o los enfoques a adoptar, y para la elección de la herramienta a emplear en la evaluación, se tendrá que tener en cuenta:

- El impacto que se va a evaluar: si no se puede asegurar la equivalencia en las muestras no podrá tener validez la comparación experimental. Será más fiable emplear herramientas no-experimentales o híbridarlas con la evaluación cuasi-experimental. Esto es más aconsejable que optar por la reducción o simplificación de las variables porque se darán sesgos difíciles de solventar.
- La temporalidad en la que se sitúa la evaluación: en las evaluaciones retrospectivas recopilar información sobre los afectados por el impacto en el momento ex-ante es clave para asegurar la representatividad de las muestras (en las evaluaciones experimentales) o la fiabilidad de la selección sobre los informantes clave (en las evaluaciones no-experimentales). En las evaluaciones prospectivas, *ex ante* o *ex dure*, conviene incluir las expectativas que tiene los grupos de interés respecto al impacto para orientar el posible impacto hacia la atención de sus demandas e intereses.
- Emplear encuestas, recurrir a diversas fuentes de datos, realizar entrevistas con los grupos de interés o, entre otros, establecer un análisis profundo sobre la cadena causal favorece a la fiabilidad de la selección de los informantes clave y a que la muestra sea más representativa, lo que hace que la evaluación puede tener una mayor validez externa.

En relación a la recopilación y el análisis de la información sobre el impacto, se muestra a continuación un proceso en el que se puede basar la organización para que identifique referencias sobre las cuestiones que pueden merecer su atención en el examen de su desempeño:

Ilustración 7: Proceso para la recopilación y análisis de la información

1° Aproximación al ámbito de estudio

Cuando se quiere recopilar y analizar información respecto al impacto seleccionado conviene, en primer lugar, consultar investigaciones y estudios que se hayan realizado de forma previa sobre impactos similares. En estas fuentes se pueden identificar indicadores y valoraciones e, incluso, contrafactuales que pueden ser extrapolable a la evaluación que la organización se está planteando realizar.

2° Selección de indicadores

- La misión y la razón de ser de la organización son las referencias en la cuales se puede basar para extraer indicadores que, siendo evaluados, le permitirían valorar si, a partir de sus impactos, está cumpliendo o no con los objetivos y fines que persigue en su sociedad.
- Los valores y la visión de la organización le ofrecen una referencia sobre cómo quiere llevar a cabo su desempeño y qué compromisos y propósitos asume en la relación que establece con el entorno y con sus grupos de interés. Además, también se puede establecer un diálogo con los grupos de interés para identificar las expectativas e intereses que éstos tienen en su relación con la organización, para a partir de entonces desarrollar indicadores que permitan dar cuenta de cómo la misma está sabiendo responder ante ellos con sus impactos.
- Los objetivos concretos establecidos en la actividad o actividades evaluadas también sirven para desarrollar indicadores en relación a si el impacto está sirviéndole a la organización para cumplir con los objetivos que persigue en sus intervenciones.

3° Recopilación y análisis de la información

Por cada grupo de interés y esfera de la sociedad seleccionada se desarrollan una serie de indicadores:

1. **Impactos en la sociedad:** para valorar el impacto que la organización está teniendo en su sociedad en general, se pueden emplear indicadores de evaluación vinculando la declaración de la misión de la organización a los ODS.

Ej.: *La organización X, en su propósito por contribuir a la salud y bienestar de las personas, poniendo a disposición de la sociedad productos sostenibles y de máxima calidad ha logrado:*

- **M₃ de agua ahorrados en el presente año**
(ODS Núm. 6: Agua limpia y saneamiento)
- **Toneladas de material reciclado y su comparación con el no reciclado por parte de la organización**
(ODS Núm. 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles)
- **Resultados obtenidos en las estrategias para la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático**
(ODS Núm. 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos)
- ...

Si además se quieren establecer comparaciones con contrafactuales, se puede valorar cada indicador de los ODS con la media de resultados alcanzados por diversos proyectos análogos al evaluado. Ello sirve para comprobar la significancia del valor otorgado, que quedará determinada por los logros obtenidos por la organización en comparación con los valores obtenidos o la media lograda por las demás organizaciones o por la sociedad en general.

2. **Compromisos y propósitos con los grupos de interés:** se pueden emplear diversos indicadores, pero, teniendo en cuenta el ámbito y la cuestión que se quiera estudiar sobre los grupos de interés, siempre deberán ser indicadores representativos y relativamente homogéneos para que puedan valorarse de un modo similar:
 - **Financiadores del proyecto:** se emplea un examen basado en el retorno para mostrar económicamente el rendimiento social del impacto
 - **Concernidos por el impacto:** se emplean indicadores de calidad de productos, valoraciones sobre la satisfacción del cliente, valoraciones sobre resolución de quejas y demandas...Ej.
 - *Empleados: Nivel de identificación de los empleados con la Misión, Visión y Valores de la organización*
 - *Redes y Autoridades: Satisfacción de las redes y autoridades con las alianzas estratégicas establecidas*
 - *Gobernanza: Satisfacción del agente financiador*

Los indicadores basados en valoraciones externas son necesarios para comprender la trascendencia que ha tenido el impacto, porque se basan en la experiencia de los concernidos por el mismo.

3. **Objetivos de la actividad evaluada:** se pueden desarrollar indicadores en relación a la incidencia de la actividad en el contexto general (aplicando indicadores de los ODS); en el grupo de interés particular al que se dirige (empleando indicadores de los concernidos por el impacto); y/o desarrollando indicadores por cada resultado que la organización registra respecto a su actividad.

Fuente: elaboración propia

A modo de ejemplo, se muestra una batería de indicadores (evaluables experimentalmente y/o no-experimentalmente) que sirven como orientación para que en la recopilación y análisis de la información sobre el impacto se contemplen marcos de referencia como es el de los ODS:

Tabla 6: Indicadores de impacto en la sociedad

Impacto en la sociedad	
ODS	INDICADORES DE IMPACTO
1. <i>Fin de la pobreza</i>	- Proporción de los recursos generados a nivel interno que la organización asigna directamente a programas de reducción de la pobreza
2. <i>Hambre cero</i>	- Total de corrientes oficiales de recursos destinados al sector agrícola
3. <i>Salud y Bienestar</i>	- Recursos invertidos para proyectos de asistencia sanitaria - Certificaciones sobre Organización Saludable
4. <i>Educación de calidad</i>	- Número de prácticas profesionales ofertas - Evidencias sobre la conexión de la organización con la Universidad
5. <i>Igualdad de Género</i>	- Informes del grupo de Igualdad sobre su actividad (resultados obtenidos)
6. <i>Agua limpia y saneamiento</i>	- M ₃ de agua ahorrados anualmente por la organización
7. <i>Energía asequible y no contaminante</i>	- Proporción de la energía que es renovable en relación con el consumo final
8. <i>Trabajo decente y crecimiento económico</i>	- Número de ofertas de trabajo concedidas - Evidencias sobre la satisfacción de los empleados
9. <i>Industria, Innovación e Infraestructura</i>	- Número de proyectos innovadores realizados - Evidencias y resultados sobre los proyectos de innovación
10. <i>Reducción de las desigualdades</i>	- Indicadores de solidez financiera
11. <i>Ciudades y comunidades sostenibles</i>	- Proporción media de la superficie edificadas de la organización que está adecuada a las personas con discapacidad
12. <i>Producción y consumo responsable</i>	- Porcentaje proveedores de proximidad - Índice de pérdida de alimentos
13. <i>Acción por el clima</i>	- Ahorro en emisiones de CO ₂
14. <i>Vida submarina</i>	- Proporción de actividades gestionadas mediante enfoques basados en los ecosistemas
15. <i>Vida de ecosistemas terrestres</i>	- Extensión de la superficie forestal protegida por la organización en proporción a la superficie total que ocupa
16. <i>Paz, Justicia e Instituciones sólidas</i>	- Número de informes de transparencia presentados y frecuencia de consulta por sus grupos de interés
17. <i>Alianzas para lograr los objetivos</i>	- Número de alianzas estratégicas establecidas

Fuente: elaboración propia

Estos indicadores sirven como referencia para buscar información sobre cómo o cuáles están siendo las contribuciones de la organización en el entorno en general, partiendo del marco que establecen los ODS⁷⁰. También se puede consultar fuentes sobre los retos y los resultados que están teniendo otros proyectos que buscan impactar sobre este marco para establecer comparaciones y contrafactuales⁷¹. Evidentemente, la

⁷⁰ Para más información sobre indicadores de los ODS consultar:

https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework_A.RES.71.313%20Annex.Spanish.pdf

⁷¹ Para establecer comparaciones y contrafactuales consultar estadísticas en:

<https://www.ine.es/dynt3/ODS/es/index.htm>

organización deberá elegir de cada uno de los objetivos (o de alguno de ellos) aquellos indicadores que mejor se ajusten a su ámbito de actividad y a sus capacidades, al tipo de impacto evaluado y a la información que ya disponga o que fácilmente pueda disponer para completar los indicadores que correspondan.

NOTA

En la asunción del compromiso por incidir positivamente sobre los ODS y para un adecuado ejercicio de su responsabilidad, la organización no debería emplear este marco de referencia de una forma meramente instrumental; esto es, únicamente para mostrar cómo sus impactos han incidido sobre estos objetivos. Más bien, se trata de que la organización compruebe la incidencia sobre los mismos para que, a partir de entonces, pueda descubrir qué acciones deberá emprender y sobre qué dimensiones de la sociedad deberá intervenir para actuar en favor de la consecución de los mismos. Fruto de este análisis podrá identificar una serie de acciones a incorporar en su estrategia organizacional que, si son llevadas a cabo favorablemente, le permitirán actuar acorde a los principios éticos con base en los cuales se debe inspirar su actividad.

Si, además, la organización quiere evaluar el impacto que está teniendo en diferentes grupos de interés se pueden emplear indicadores como los siguientes:

Tabla 7: Indicadores de impacto en los grupos de interés

Impactos en grupos de interés	INDICADORES DE IMPACTO
Grupos de interés	
1. <i>Clientes</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Valor medio de compra (Average Order Value) - Tasa de cancelación de clientes (Customer Churn Rate) - Índice de satisfacción del cliente - Valoraciones sobre la confianza de los clientes en la organización - Número de sugerencias, quejas, solicitudes, respuestas dadas
2. <i>Proveedores</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de proveedores que demuestran compromiso con la misión, vision y los valores de la organización - Porcentaje de proveedores que demuestran compromiso con su entorno social (evidencias de sellos de calidad, certificaciones...)
3. <i>Administración Pública</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de sugerencias, quejas, solicitudes, respuestas dadas - Valoración de la calidad de la comunicación - Satisfacción con las alianzas estratégicas establecidas
4. <i>Financiadores del proyecto</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Retorno económico - Balance social - Inversión en impacto
5. <i>Empleados</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Valoraciones sobre (o grado de) la Identificación con la misión, vision y valores de la organización - Número de reuniones (y personas participantes) en espacios para implementar acciones de mejora en la organización - Porcentaje de personas en diferentes categorías de diversidad - Recursos asignados a formación (y valoraciones de las formaciones)

Fuente: elaboración propia

Si se pretende evaluar el impacto de una actividad concreta, se tendrán en cuenta los objetivos que se persiguen, los distintos grupos de interés que pueden estar vinculados a dicha actividad (vinculados por que a ellos se dirige la actividad o porque pueden ser afectados aun no teniendo relación directa con la misma), y los indicadores de impacto que van a servir para dar cuenta de la información que se quiere rescatar sobre cómo

están viéndose afectados los grupos de interés por esa actividad. Para contemplar estas cuestiones se puede seguir, a modo de ejemplo ilustrativo, la siguiente tabla:

Tabla 8: Indicadores de impacto de la actividad evaluada

Impactos de la actividad: Actividad para la promoción del autocuidado y la vida activa en el colectivo de la Tercera Edad			
Objetivos de la actividad	Grupos de interés vinculados al objetivo	Evidencias que ya dispone la organización	Indicadores de impacto
Objetivo 1: <i>Promover la vida activa en el colectivo de la Tercera Edad</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Colectivo de la Tercera Edad - Cuidadores/familiares - Administración Pública - Sociedad en general 	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados obtenidos en la aplicación de instrumentos de evaluación de la salud en la vejez - Número de alianzas estratégicas establecidas - Resultados de proyectos dirigidos a la promoción de la vida activa 	<ul style="list-style-type: none"> - Valoración de los usuarios sobre el programa de Vida Activa - Grado de satisfacción de la Administración Pública en la alianza estratégica establecida - Resultados obtenidos en recursos para la capacitación individual, la gestión de pensiones no contributivas y asistenciales
Objetivo 2: <i>Ofrecer un servicio de teleasistencia de calidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Colectivo de la Tercera Edad - Cuidadores/familiares - Proveedores - Empleados 	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos para monitorear la funcionalidad individual - Sellos de Calidad y Certificaciones de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de solicitudes del recurso - Número de vinculaciones estables (y no estables) al recurso
Objetivo 3: <i>Facilitar el autocuidado en el ámbito familiar del colectivo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Colectivo de la Tercera Edad - Cuidadores/familiares - Empleados 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes sobre visitas domiciliarias - Informes médicos sobre evaluaciones positivas/de mejora del colectivo - Satisfacción de los cuidadores/familiares con el servicio ofertado 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción del número de visitas médicas - Media de horas semanales realizadas por cuidadores/familiares en favor del autocuidado - Número de visitas domiciliarias de los empleados - Grado de satisfacción entre cuidadores y familiares

Fuente: elaboración propia

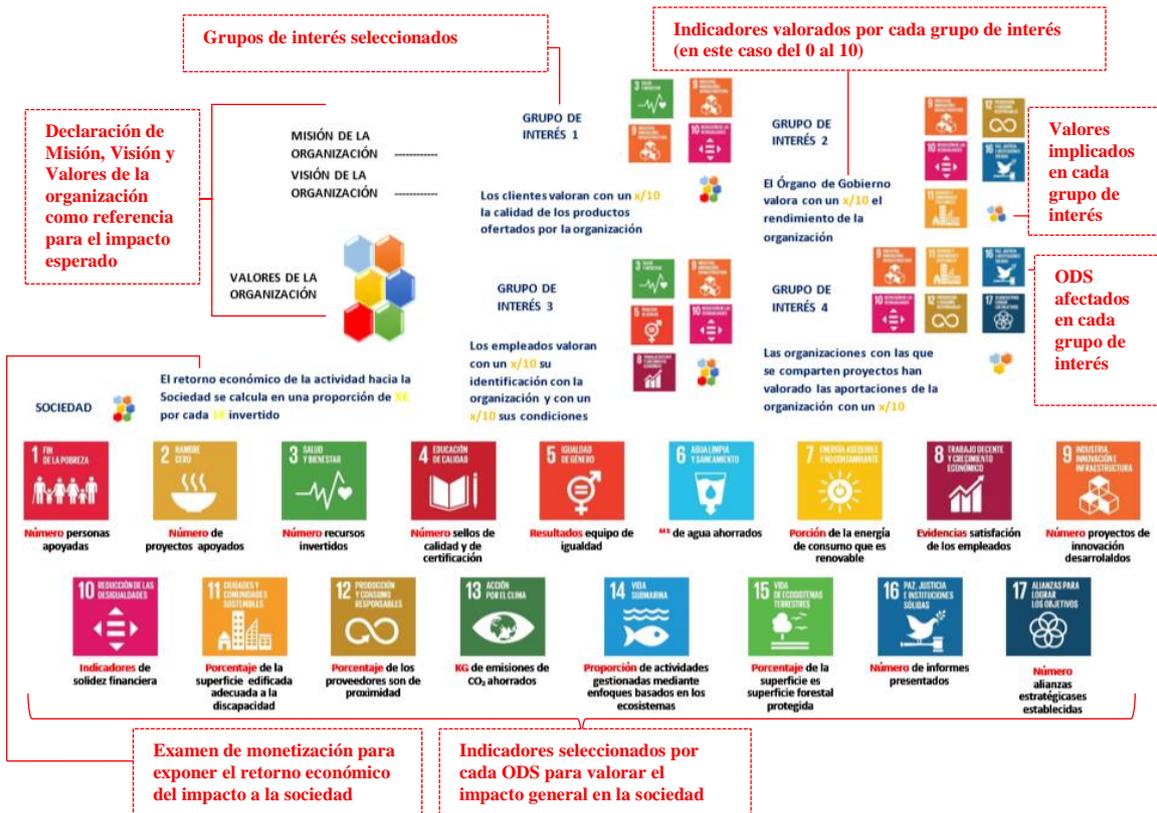
Teniendo los objetivos de la actividad como referencia, los indicadores de impacto se pueden diseñar a partir de la consulta sobre los intereses y demandas de los afectados, sobre fuentes de datos para la elaboración y el cálculo de indicadores de seguimiento (*en este caso de seguimiento de la vida activa y el autocuidado de la Tercera Edad*); entre otros. Fuentes como *encuestas de hogares, censos de población, resultados de proyectos análogos (públicos o privados)* ... también pueden servir de inspiración para el diseño de indicadores y para el establecimiento de contrafactuales y comparaciones sobre el impacto.

NOTA

La organización deberá seleccionar los indicadores que mejor se ajusten a la información que se quiere rescatar sobre cada grupo de interés y sobre la realidad que se esté estudiando. Contemplando la evaluación como un proceso de aprendizaje continuo, estos indicadores y sus posibles reformulaciones deberían servir para que la organización pueda captar *cómo y de qué* manera se han generado sus impactos, *cuál ha sido la experiencia producida en los concernidos* y *qué motivos y qué acciones* le han llevado a producir estos impactos, para, recopilando y analizando estas información, poder establecer valoraciones sobre la **relación existente entre el impacto y su misión**, y sobre el **grado de responsabilidad y compromiso** que deberá asumir para hacer una gestión efectiva de ese impacto.

Una vez identificados las fuentes clave, los indicadores a emplear y las valoraciones que se van a hacer a este respecto, la organización puede establecer un mapa de impacto que se expresaría de la siguiente manera:

Ilustración 8: Mapa de impacto



Fuente: elaboración propia

La agrupación de los valores y ODS por cada grupo de interés permite contemplar las dimensiones del entorno social que se están afectando en relación a los compromisos y el propósito que establece la organización. Las valoraciones de los grupos de interés en los indicadores seleccionados sirven para interpretar las expectativas, intereses y demandas que pueden tener respecto al impacto organizacional. Así, la valoración del impacto se basa en un conjunto de valoraciones externas, emitidas por los concernidos por el mismo. Por último, la valoración de indicadores de los ODS en relación a la sociedad permite incluir criterios de valoración relacionados con las condiciones de sostenibilidad económica, medioambiental, y social universalmente esperables y que, por tanto, enmarcan un horizonte en el que la organización debe basarse para dirigir sus actuaciones en orden a asegurar las contribuciones sociales que se espera que genere a partir de sus impactos.

Una vez analizada la información sobre el impacto, y tras haber representado las valoraciones de los grupos de interés en el mapa de impacto, se podrá establecer una caracterización sobre los distintos efectos que ha generado la actividad evaluada. Esta caracterización servirá para que la organización dimensione la significación de cada uno de los efectos que ha ocasionado y para que, a partir de entonces, pueda comenzar a reflexionar sobre aspectos tales como cuáles de los mismos deberán ser priorizados en la gestión, de cuáles será necesario extraer más información para poder comprenderlos en mayor profundidad, entre otros.

Esta caracterización establecerá teniendo en cuenta las evidencias identificadas en la evaluación, por las que se tendría que poder concretar la **temporalidad** en la que el impacto se está expresando en el entorno; la **intencionalidad** de la acción que lo ha propiciado; las posibilidades, dificultades o la imposibilidad para su **reparabilidad**; la **intensidad** con la que se ha producido teniendo en cuenta las valoraciones de los concernidos por el mismo; y la **extensión** que se percibe que ha tenido dicho impacto. En la tabla que se muestra a continuación se resumen las distintas categorías y las tipologías que cabría considerar para la categorización del impacto:

Tabla 9: Categorías para la caracterización del impacto

Categorías para la caracterización del impacto	Tipos de impacto en función de cada categoría
En función de la temporalidad en la que el impacto se expresa en el entorno	<ul style="list-style-type: none"> - Primario: si tiene una incidencia inmediata en el contexto - Acumulativo: si la acción que ocasiona el impacto se prolonga en el tiempo y, no siendo gestionado, se incrementan sus efectos e incluso su extensión en distintas esferas del entorno - Sinérgico: si se relaciona con el conjunta de impactos que afectan simultáneamente a varios agentes o esferas de un contexto, ocasionando un impacto mayor que el efecto suma que ocasionarían los impactos por separado - Temporal: si se presenta en forma intermitente o continuada pero sólo durante el transcurso de la acción o si se puede determinar su conclusión - Permanente: si permanece estable en el tiempo aun habiéndose terminado la acción que lo propicia o si se presenta de forma intermitente, pero sin poder percibirse su final
En función de la intencionalidad de la acción con la que ha sido producido el impacto	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto directo: si se produce mediante una interacción directa entre la actividad de la organización y la transformación percibida en el entorno, y que se da como resultado de la intención que la organización tenía cuando se ha planteado llevar a cabo una determinada acción - Impacto indirecto: si no es resultado directo de la actividad sino resultado derivado de la misma que, aun no pudiendo haber sido contemplado por la organización, también es atribuible a su responsabilidad
En función de la posibilidad, dificultad o imposibilidad con la que impacto puede ser reparado	<ul style="list-style-type: none"> - Reversible: si pueden reaparecer las condiciones originales del entorno en el que ha tenido lugar la transformación y/o si mediante la gestión del impacto se pueden ofrecer condiciones alternativas a la transformación provocada por el impacto que satisfacen al contexto - Irreversible: si mediante la gestión del impacto no se consigue recuperar las condiciones originales del contexto donde se ha dado la transformación y/o si el mismo contexto percibe que, en positivo, las contribuciones o, en negativo, los daños o agravios ocasionados son irreparables
En función de la intensidad con la que el impacto ha afectado a los concernidos por el mismo	<ul style="list-style-type: none"> - Nulo: cuando no son suficientes las evidencias para demostrar el cambio que ha conllevado la implementación de la actividad (se calcula que el cambio es reconocido por entre el 0 y el 5% de los concernidos por el impacto) - Leve: cuando son escasas las evidencias para demostrar el cambio que ha conllevado la implementación de la actividad (se calcula que el cambio es reconocido por entre el 5% y el 40% de los concernidos por el impacto) - Moderado: cuando son suficientes as evidencias para demostrar el cambio que ha conllevado la implementación de la actividad (se calcula que el cambio es reconocido por entre el 40% y el 75% de los concernidos por el impacto) - Significativo: cuando son abundantes las evidencias para demostrar el cambio que ha conllevado la implementación de la actividad (se calcula que el cambio es reconocido por entre el 75% y el 100% de los concernidos por el impacto)
En función de la extensión que ha tenido el impacto en el entorno	<ul style="list-style-type: none"> - Puntual: cuando el área afectada por el impacto se puede delimitar en un espacio geográfico concreto o en una dimensión específica del entorno al que la organización se adscribe - Parcial: cuando el área afectada por el impacto se delimita en varios espacios geográficos o dimensiones del entorno a los que la organización se adscribe - Extenso: cuando el área afectada por el impacto no se puede delimitar en un espacio geográfico o dimensión del entorno concretos y, por tanto, se constata que no pueden establecerse los límites (comarcales, nacionales, transfronterizos) de la áreas y dimensiones a las que afecta el impacto

Fuente: elaboración propia

Para realizar la caracterización del impacto de acuerdo estas categorías se puede emplear la siguiente plantilla:

Tabla 10: Plantilla para la caracterización del impacto

	CARACTERIZACIÓN					EVIDENCIAS
	Primario	Acumulativo	Sinérgico	Temporal	Permanente	
Temporalidad	Incidencias inmediatas	Incidencias incrementadas de forma progresiva	Incidencias simultáneas	Se percibe conclusión del impacto	No se percibe conclusión del impacto	Ej. Evolución de la experiencia de los grupos de interés desde que han sido afectados por el impacto
Intencionalidad	Directo		Indirecto			Ej. Demandas de grupos externos a los de interés por el impacto identificado
	Resultados directos de la actividad (Con intencionalidad)		Resultado derivado de la actividad (Sin intencionalidad)			
Reparabilidad	Reversible		Irreversible			Ej. Valoraciones de los grupos de interés sobre las estrategias de mitigación de impactos de la organización
	Se recuperarán las condiciones originales del contexto (Satisfacción de los grupos de interés)		No se recuperarán las condiciones originales del contexto (Insatisfacción de los grupos de interés)			
Intensidad	Nulo	Leve	Moderado	Significativo		Ej. % de grupos de interés que reconocen el cambio producido por el impacto como significativo
	Evidencias insuficientes	Evidencias escasas	Evidencias suficientes	Evidencias abundantes		
Extensión	Puntual	Parcial	Extensa			Ej. % de efectos identificados que no se pueden delimitar en áreas geográficas concretas
	Área geográfica del impacto delimitada en un espacio concreto	Área geográfica del impacto delimitada en varios espacios	Área geográfica del impacto no delimitada			

Fuente: elaboración propia

Fase 3: Valoración del impacto

Siguiendo las distintas valoraciones y los resultados obtenidos en la recopilación y análisis de la información, llega el momento de valorar el impacto; esto es, de establecer un juicio sobre la pertinencia e importancia que ha tenido el impacto para la organización y, sobre todo, para el contexto en el que tiene lugar.

NOTA

Cualquier ejercicio cuantitativo o cualitativo de medición, evaluación y contraste implica un juicio de valor: quien analiza el desempeño de la organización valora, siguiendo unos determinados criterios, qué es positivo, qué es negativo, qué es importante y qué resulta menos trascendental.

Este juicio de valor no siempre tiene por qué coincidir o ser acorde con aquellos valores que la sociedad en general reconoce y valora porque se consideran fundamentales para asegurar el sostenimiento y desarrollo del contexto y que, por lo tanto, también resultan fundamentales para que la organización asegure su pervivencia.

Cualquiera de estos ejercicios tendrá mayor fundamentación en la medida en que a lo largo de la evaluación las valoraciones y juicios que se realicen se pongan en contraste y diálogo con la sociedad en general y, más en particular, con los concernidos por el impacto, teniendo especialmente en cuenta las valoraciones que atribuyen al impacto y las legítimas expectativas, intereses y reclamos que plantean a este respecto.

Para realizar la valoración sobre el impacto la organización, en contraste con las valoraciones de los grupos de interés y demás concernidos, buscará identificar evidencias que le permitan responder a planteamientos como los siguientes:

- ¿Cuáles son las evidencias que demuestran la mejora generada por el impacto? ¿A quiénes se ha tenido en cuenta para llegar a la valoración que se hace sobre el impacto? ¿Qué grupos de interés o concernidos por el impacto han quedado excluidos en el establecimiento de esta valoración y por qué? ¿Se ha tenido en cuenta los grupos en situación de mayor vulnerabilidad que también pueden tener intereses, expectativas y demandas a este respecto?
- ¿Qué cambios se han propiciado en las condiciones de bienestar del entorno? ¿Por qué estos cambios son (o no) pertinentes o guardan relación con los retos que la sociedad le plantea a la organización? ¿Por qué los cambios identificados son importantes para comprobar cómo está avanzando la organización en su misión y en el propósito que asume? ¿Y por qué estos cambios también resultan beneficiosos para los intereses y las aspiraciones que tienen sus grupos de interés?

- ¿Cuáles son las dimensiones del entorno de las que debería hacerse cargo respecto a su impacto? ¿Qué dimensiones se han tenido en cuenta en la evaluación y cuáles no, y por qué? ¿Qué efectos de los propiciados por la actividad podrían haberse evitado y cuáles no? ¿Qué otros impactos eran esperables y por qué no se han dado?
- ...

En la respuesta a estos planteamientos la organización podría llegar a la determinación sobre el valor (ético) del impacto y calificarlo como **positivo**, en la medida en que se evidencia que tiene una pretensión de **universalidad** (resultaría válido para todos aquellos que fueran afectados por el impacto, porque responde a normas que responden universalmente y porque sería aceptable, reconocible y no sancionable desde cualquier contexto particular), que de acuerdo a un **cálculo racional de las consecuencias** logra favorecer al bienestar del mayor número de seres vivos en su medio social o ambiental, y que de acuerdo al **fin** al que se dirige el impacto le permite avanzar a la organización en el cumplimiento de su propósito (éticamente orientado) y al entorno en la consecución de las aspiraciones de *vida buena*. En contraposición, el impacto resultaría **negativo**, si existen evidencias sobre un cambio generado por la actividad evaluada que no es deseado porque contribuye a deteriorar las condiciones de vida de los concernidos, porque es opuesto a la propia razón de ser de la organización, y/o porque va en contra de los valores, las normas y las aspiraciones en los que se sustenta la sociedad para asegurar su bienestar.

NOTA

Es importante contrastar si existen esferas de la sociedad a las que se les haya podido afectar, aunque no hayan sido tenidas en cuenta en la evaluación. Esta información puede venir dada por la incorporación de marcos de referencia como son los indicadores de los ODS (elaboradora por DAES) o de los DD.HH. (elaborados por ACNUDH). Su incorporación y análisis en la evaluación le pueden servir a la organización para fijarse en realidades de la sociedad a las que no les está prestando atención. Puesto que el impacto también puede estar afectando a otras esferas y grupo de la sociedad además de los grupos de interés más próximos, tenerlos en consideración implica un claro compromiso de la organización por comprender cuáles son las dimensiones de la sociedad de las que deberá hacerse cargo para asumir su responsabilidad en sentido amplio.

A continuación, se muestra un cuadro que se puede emplear evaluación para listar las distintas evidencias extraídas en este examen, y determinar el valor del impacto que se ha analizado:

Tabla 11: Cuadro para la evaluación del impacto

VALORACIÓN DEL IMPACTO

Impacto negativo	Impacto positivo
<p>Efectos no deseados de la actividad por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transgredir el marco normativo que regula la actividad de la organización ▪ Impedir u orientar a la organización en contra de sus contribuciones a la consecución de los ODS ▪ Acumular evidencias negativas frente a la falta de evidencias positivas (maximización de daños y minimización de beneficios desde cuotas de mal moral) ▪ No favorece el cumplimiento de la misión y del propósito ético (bien interno) de la organización ▪ No permite que la organización ofrezca sus contribuciones al bienestar social o hace que incida de forma perjudicial sobre sus condiciones 	<p>Efectos de la actividad que han implicado una mejora por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir con el marco normativo (legalmente establecido y éticamente legítimo) que regula la actividad de la organización ▪ Permitir y favorecer la contribución de la organización a la consecución de los ODS ▪ Acumular evidencias positivas s frente a la falta de evidencias negativas (maximización de beneficios y minimización de daños desde cuotas de bien moral) ▪ Favorece el cumplimiento de la misión y del propósito ético (bien interno) de la organización ▪ Permite y posibilita que la organización ofrezca sus contribuciones al bienestar social

Fuente: elaboración propia

La acumulación de evidencias en el cuadro rojo servirá para identificar los efectos adversos respecto de los cuales la organización se deberá responsabilizar para mitigarlos y asegurar así una incidencia más positiva en su entorno, y la acumulación de evidencias en el cuadro verde permitirá identificar los efectos positivos de la actividad de la organización, que deberá seguir potenciando para cumplir con su razón de ser en la sociedad. Las valoraciones que se vayan realizando sobre el cuadro se establecerán con base en las fuentes consultadas y el análisis realizado sobre la cadena causal del impacto, y a partir del diálogo y el contraste que la organización y los grupos de interés han mantenido a lo largo de todo el proceso de la evaluación.

NOTA

El valor atribuido al impacto depende de los elementos que se contemplen en la evaluación, de los grupos de interés que se hayan consultado y del tiempo y el contexto en el que se haya situado el análisis. Un examen exhaustivo de la actividad analizada requeriría, en primer lugar, atender a la previsión, a la intención, al objeto, a los medios y a las circunstancias en las se ha configurado, para, posteriormente, analizar las consecuencias que ha tenido en el entorno.

Puesto que son muchas las evidencias que deberían registrarse para determinar el valor del impacto, es importante que la evaluación se contemple como un proceso continuo, en el que se van registrado una acumulación de evidencias sobre los efectos ocasionados por la actividad de la organización que le sirven como referencias para justificar las valoraciones y decisiones que va estableciendo respecto al valor del impacto y su gestión.

Tras atribuir un valor al impacto, la organización tendrá que tener en cuenta que

- La valoración del impacto y su anterior caracterización deben servir como referencias para saber qué efectos tendrán que ser priorizados en la gestión que vaya realizando sobre el mismo (Ej. *Impacto extenso, con evidencias sobre efectos negativos de carácter permanente respecto a los cuales se debe intervenir desarrollando las actuaciones acordados con los grupos de interés en la evaluación ...*).
- Además de las evidencias extraídas en el examen se podrán incluir las valoraciones que los grupos de interés hagan sobre cómo se espera que la organización corrija los efectos adversos que ha ocasionado su actividad, para incluir sus legítimas demandas como compromisos que adquiere la organización en la gestión que realice sobre el impacto y para asegurar así una incidencia más positiva en su entorno.
- En la evaluación no sólo se trata de aprehender las evidencias sobre el valor positivo o negativo de los impactos producidos sino que, también, se trata de dilucidar los grupos de interés y las dimensiones de la sociedad de las que se debe ocupar la organización, porque así lo asume en sus compromisos, y con base en qué límites y hacia qué horizonte se debe desarrollar su actividad para cumplir con su razón de ser y responder de manera efectiva a la responsabilidad que le compete; asegurando que le sea reconocida su legitimidad en el entorno por contribuir al sostenimiento y desarrollo de la sociedad.

Fase 4: Comunicación de los resultados de la evaluación

Tras haber establecido las valoraciones sobre el impacto, llega el momento de documentar y reportar los resultados obtenidos en la evaluación. Para ello, la organización tendrá que determinar qué va a comunicar de la evaluación del impacto (resultados obtenidos, retos identificados...) y cómo va hacerlo (reuniones de trabajo, memorias, jornadas, congresos...).

NOTA

Además del uso instrumental (*benchmark, marketing...*) que se le dé a la evaluación, también puede tener un claro uso relacional. La organización puede aprovechar esta fase para establecer una rendición de cuentas con base en una relación horizontal y transparente con sus grupos de interés. En un espacio de comunicación abierto, podrá concretar con éstos cuál ha sido el impacto identificado; qué criterios, juicios y evidencias se han tenido en cuenta para su análisis y valoración; y qué acciones puede emprender a partir de este momento para cumplir con los objetivos comunes que las dos partes tienen en relación a su actividad.

En el diálogo con sus grupos de interés, la organización expondrá las condiciones y motivos que han propiciado la evaluación, los objetivos que se perseguían, los juicios y valoraciones que han ido haciendo las partes participantes a lo largo de este proceso, y los medios empleados y los pasos que se han dado para llegar a la comprensión que se ha extraído sobre el impacto. También será pertinente exponer cómo eran las condiciones previas del entorno hacia el que se ha dirigido el impacto, las dimensiones donde, de hecho, ha incidido, y las evidencias que le han permitido a la organización mostrar las contribuciones o atribuciones que su actividad ha tenido en relación al cambio identificado.

NOTA

El diálogo con los concernidos por el impacto es necesario porque son ellos quienes han sido afectados y, por tanto, les concierne que la organización rinda cuentas a este respecto. También es una forma de devolverles la confianza que han depositado en la organización, mostrando una preocupación sincera por adecuar el impacto a los legítimos reclamos que plantean. Dándoles voz y ofreciéndoles el mismo nivel de información que dispone la organización sobre su desempeño, podrán manifestar sus reclamos de forma ajustada a los retos que la misma afronta respecto a su impacto.

- Realizar un contraste para refutar o validar junto con los grupos de interés los supuestos iniciales que se establecen sobre qué impacto se espera generar, qué impactos se han identificado y cuál es la relación de estos impactos con los valores y la misión que inspiran las actuaciones de la organización.
- Asegurar la participación de los grupos de interés en las cuestiones que les conciernen sobre el impacto, estableciendo con ellos una serie de objetivos comunes para encontrar referencias hacia las que orientar su actividad en orden a cumplir con su razón de ser y a su vez asegurar que se incorporan en la gestión del impacto las legítimas demandas e intereses que sus grupos de interés plantean.
- Reforzar el vínculo con sus grupos de interés e identificar con los mismos canales estables de comunicación, mostrando, desde la atención a sus intereses y expectativas, querer responsabilizarse de los efectos que en ellos se han generado por el impacto.
- Elaborar una serie de indicadores que versen sobre los objetivos y valoraciones que han marcado sus grupos de interés, que podrán ser empleados en futuras evaluaciones para mostrar los avances de la organización en el abordaje de los retos planteados sobre su impacto.
- Identificar posibles dimensiones del entorno que no han sido contempladas en la evaluación, que deberán ser incluidas en futuras evaluaciones para profundizar en los efectos indirectos que su actividad ha ocasionado.
- Profundizar en el estudio de la evaluación del impacto, mostrando los avances y las dificultades que se han dado en un proceso de evaluación concreto, para introducir mejoras e, incluso, extrapolar formas de evaluación a otras realidades organizacionales que también muestran interés por comprender su desempeño
- Reforzar el vínculo con otras organizaciones, relacionando las atribuciones o contribuciones concretas que la organización ha identificado en su impacto con los impactos de otras organizaciones, para establecer una gestión participada de los mismos y corresponsabilizarse de los retos sociales vinculados a sus ámbitos de actividad.

Fase 5: Gestión del impacto

Una vez haya sido reportado el impacto, la organización tendrá que corregir aquellos efectos que ha producido y que se consideran negativos y potenciar aquellos que se han identificado como positivos para sí misma y para su entorno; siempre teniendo en cuenta los legítimos reclamos e intereses que los grupos de interés le han planteado en la anterior fase de la evaluación y, también, las condiciones de bienestar con las que se compromete a contribuir en cada una de sus acciones.

NOTA

En la gestión de sus impactos la organización deberá establecer un orden de prioridad teniendo en cuenta que:

- En primer lugar, tendrá que atender a los impactos que incidan de forma negativa sobre las leyes y normativas que le son aplicables, para asegurar que responde adecuadamente al marco formal que regula su comportamiento
- Seguidamente, tendrá que desarrollar una serie de comportamientos por los que pueda asegurar que está salvaguardando los derechos fundamentales de los afectados por sus impactos
- Por último, deberá atender a las expectativas sociales que se le plantean sobre su impacto, buscando fortalecer su incidencia positiva en las condiciones de bienestar del entorno

La estrategia para gestionar el impacto debe estar conectada con los asuntos clave que los grupos de interés han planteado sobre el impacto y, para ello, será indispensable introducir los objetivos comúnmente acordados en la fase anterior dentro del propósito que la organización tiene y el que asume tras evaluar el impacto. De tal manera que, en la gestión del mismo, la organización deberá mostrar ser coherente con los valores y la misión que inspiran su actividad y, a su vez, con los acuerdos establecidos con sus grupos de interés para reorientar su impacto.

Además, se tratará de dar visibilidad y buscar la reparación de aquellas dimensiones o grupos de interés que han sido afectados negativamente; teniendo también en cuenta a aquellos grupos que no han podido ser contemplados en la evaluación o cuyas situaciones no han sido previstas de manera precavida y cuidadosa en el momento de diseñar y ejecutar la actividad que está siendo evaluada. Algunas de las cuestiones que la organización se puede plantear a este respecto serían las siguientes:

- ¿Cómo está afectando la actividad a los grupos más vulnerables de su entorno? ¿Qué relación tienen los mismos con la actividad y qué futura relación y responsabilidad se podría establecer con ellos?
- ¿Cuáles son las dimensiones sociales de las que la organización debe hacerse cargo tras evaluar el impacto? ¿Cuáles son las acciones que le permitirían ofrecer la mayor de sus contribuciones al Bienestar del entorno? ¿Cuáles son los retos sociales más apremiantes en relación a su ámbito de actividad?

Contemplar estas cuestiones en la gestión del impacto servirá para que la organización descubra nuevos contextos en los que podrá mejorar sus impactos, lo cual le permitirá obtener una mayor confianza y reconocimiento por parte del entorno, y, por ende, podrá adoptar un posicionamiento reconocido respecto a su voluntad por impactar en favor del desarrollo y la sostenibilidad social de la comunidad en la que se establece.

NOTA

Será importante que la organización desarrolle una sensibilidad propia respecto a la identificación y gestión de sus impactos, y que esta sensibilidad impregne su estrategia y cultura organizacional:

- Estrategia organizacional: si la organización incorpora y mantiene en su estrategia el análisis de la cadena causal del impacto le será más fácil identificar y evaluar los distintos impactos que vaya produciendo, lo cual le facilitará obtener una comprensión más profunda sobre la evolución que van teniendo e, incluso, le resultará más fácil anticiparse y gestionar los posibles impactos adversos que vaya generando
- Cultura organizacional: si los miembros de la organización se impregnan, a través de la cultura organizacional, de esta sensibilidad, podrán identificar con más precisión sus contribuciones en la cadena causal del impacto, lo que les permitirá hacer una gestión más efectiva de los posibles efectos adversos que se van generando en cada una de sus acciones

Para la gestión del impacto la organización puede ir desarrollando las siguientes acciones:

- Generar mecanismos y herramienta para institucionalizar en su estrategia los aprendizajes extraídos de la evaluación del impacto (políticas, sistemas de reconocimiento, formación y dinámicas de reflexión del personal...), de tal modo que se pueda diseñar un sistema de registro, monitoreo, gestión y reporte del impacto permanente, que sea acorde y este orientado al cumplimiento de la razón de ser de la organización.

- Establecer el límite normativo y legal que sus impactos negativos no podrán transgredir, que también sea acorde a los compromisos que adquiere con sus grupos de interés y con la sociedad en general y al propósito y a la misión que la organización manifiesta tener.
- Desarrollar indicadores y objetivos, que sirvan para introducir las demandas e interés de los grupos de interés en la estrategia de gestión del impacto, definiendo un horizonte al que dirigir los impactos comúnmente compartido y evaluando el grado o la forma en el que se va sabiendo responder ante estos planteamientos.
- Establecer canales y mecanismos de comunicación con sus diferentes grupos de interés (empleados, accionistas, proveedores, clientes...), para mostrar los avances en la gestión del impacto y para recabar las valoraciones que estos grupos le plantean sobre las acciones de mejora que está desarrollando a este respecto.
- Fomentar en la cultura organizacional la sensibilidad y responsabilidad respecto a la gestión del impacto, asegurando canales de comunicación permanente y el establecimiento de sinergias entre los miembros de la organización para la identificación y gestión de los efectos que se van produciendo en la cadena causal del impacto.
- Asegurar el compromiso de la directiva y la gerencia, así como de los financiadores y demás grupos de interés para participar activamente en la generación de mecanismos, espacios de comunicación y contraste, y de recursos y medios que permitan establecer el registro, el monitoreo y la gestión constante de los efectos, tanto positivos como adversos, que se van generando en la reparación o potenciación del impacto evaluado.

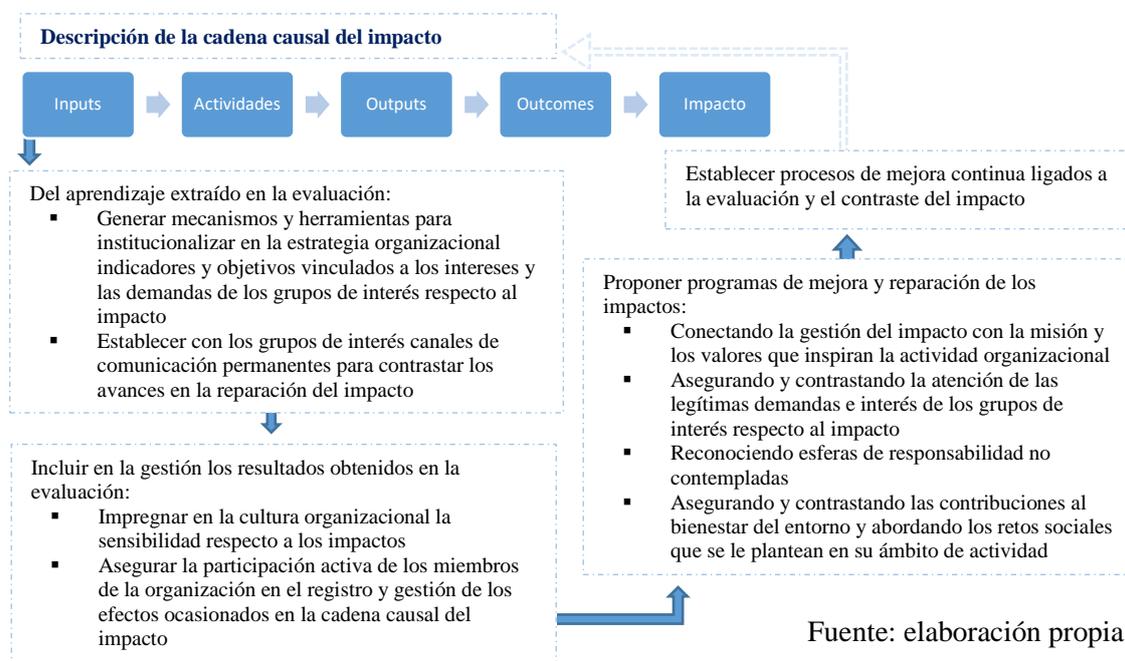
NOTA

El sistema de gestión del impacto debe dirigirse a conectar el impacto que la organización está generando (*lo que, de hecho, hace*) con el propósito y la misión que asume en su entorno (*lo que dice que va hacer*) y con los compromisos que debe asumir en la sociedad a la que se adscribe (*lo que debe hacer*). En la medida en que los distintos miembros de la organización se vinculen y sean partícipes de la gestión del impacto y conforme se vayan constatando con los grupos de interés las avances que se identifican en relación a la corrección de los efectos adversos y la potenciación de los efectos positivos de su desempeño la organización obtendrá un mayor conocimiento sobre desde dónde y cómo está afectando a su entorno y, por tanto, podrá ir encontrando referencias para robustecer su sistema de gestión de impacto.

Contrastar externamente su proceso de evaluación y su sistema gestión del impacto también le servirá para ir incorporando las tendencias e innovaciones que se vayan desarrollando en este ámbito y para poder adecuarlos a los retos que se presenten en el contexto social en el que opera.

La integración de la gestión del impacto en la estrategia organizacional se daría de la siguiente manera:

Ilustración 9: Proceso para la integración de la gestión del impacto en la estrategia de la organización



Conforme vaya gestionando el impacto la organización podrá cerciorarse de que su sistema de evaluación y gestión está resultando ser efectivo en la medida en que constate que:

- Dicho impacto es socialmente admisible, porque existen evidencias contrastadas sobre la no trasgresión a los DD.HH., y a los derechos y necesidades de los miembros de la organización y de los afectados por sus operaciones.
- Su impacto es acorde y responde a la responsabilidad y a los compromisos que asume la organización en su relación con el entorno, y, además, le sirve para responder ante los retos y aspiraciones de la sociedad.
- El impacto le permite asegurar su pervivencia y cumplir el propósito que se plantea, a la vez que supone una aportación de valor para la sociedad y para las condiciones de bienestar y de justicia en las que se sustenta el contexto social en el que el mismo tiene lugar.
- El impacto se está propiciado y gestionando de acuerdo a la razón de ser de la organización y a lo que socialmente se espera de ella.

Notas

Se pueden consultar las **investigaciones** realizadas por los principales **centros de investigación** experimentales y no-experimentales en los siguientes enlaces:

Centros de investigación sobre la evaluación del impacto experimental	<i>Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab:</i> https://www.povertyactionlab.org/research-resources
	<i>IEG:</i> IEG (2009) Institutionalizing Impact Evaluation within the Framework of a Monitoring and Evaluation System. Relevance and Effectiveness. Washington DC., IEG-World Bank
	<i>What Work Network:</i> https://www.gov.uk/search?q=impact
	<i>3ie:</i> http://www.3ieimpact.org/sites/default/files/201807/impact_evaluation_glossary_-_july_2012_3.pdf
	<i>Ivàlua:</i> http://www.ivalua.cat/documents/1/30_11_2015_12_05_44_Guia11ESPpolitica_educativa2015.pdf
Centros de investigación sobre la evaluación del impacto no-experimental	<i>TSRC:</i> http://www.birmingham.ac.uk/generic/tsrc/documents/tsrc/working-papers/working-paper-106.pdf

En los últimos años se han desarrollado diversas iniciativas que tratan de recoger **orientaciones respecto al proceso de evaluación del impacto** y respecto a la **aplicación de las herramientas para la medición y el análisis del impacto**. Destacan las siguientes:

- *Impacto Reporting and Investment Standard (IRIS):* iniciativa impulsada por *Rockefeller Foundation, Acumen Fund* y *B Lab*, que se dirige a estandarizar un lenguaje común en el ámbito de la evaluación y a identificar las cuestiones relevantes que las organizaciones se tienen que plantear cuando analizando sus impactos. Se incorporan casos de buenas prácticas para inspirar a aquellas organizaciones que decidan poner a examen su desempeño. Ver en: <https://iris.thegiin.org/metrics>
- *Blended Value Proposition (BVP):* propuesta teórica elaborada por la *Robert Enterprise Development Found.*, que pretende desafiar el paradigma clásico de la medición del impacto basado en la cuantificación y en la monetización. Esta propuesta recoge una serie de variables sociales y medioambientales que pueden introducirse en distintas herramientas para que en la evaluación sean contempladas cuestiones relativas al impacto que van más allá del registro de los *outcomes* de la organización. Ver en: <http://www.blendedvalue.org/the-blended-value-proposition-integrating-social-and-financial-returns/>

Para información relativa a las **distintas herramientas y sobre su aplicación evaluación** del impacto consultar:

- DÍAZ FONCEA, MILLÁN; MARCUELLO, CARMEN; MARCUELLO, CHAIME (2012) Organizaciones sociales y evaluación del impacto social CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75), agosto, pp. 178- 198.
- ADEDOKUN, O. A.; CHILDRESS, A. L.; BURGESS, W. D. (2011). Testing conceptual frameworks of nonexperimental program evaluation designs using structural equation modeling, *American Journal of Evaluation*, 32 (4), pp. 480-493.

- ARVIDSON, M. (2009). *Impact and evaluation in the UK third sector: Reviewing literature and exploring ideas* (Working Paper 27) Birmingham: Third Sector Research Centre (TSRC)
- FARRÉ, M.; CUEVAS, J. (2015). Modelos, límites y alternativas en la evaluación del impacto, *Zerbitzuan*, (58), pp. 137-146.
- GARCÍA, E.; CARDOZO, M. (2017). Evaluación de impacto: Más allá de la experimentación, *Política Y Cultura*, 47, pp. 65-91.
- GERTLER, P., MARTÍNEZ, S.; PREMAND, P.; RAWLINGS, L. B.; VERMEERSCH, C. M. J. (2017). *La evaluación de impacto en la práctica*. Washington D. C.: Banco Mundial.
- POTMA, L. (2016). *Social impact measurement methods: Important indicators, strengths, weaknesses and value placed on comparing impact*. Ámsterdam: University of Amsterdam.
- ROGERS, P.; HAWKINS, B. M.; MACFARLAN, A.; MILNE, C. (2015). *Choosing appropriate designs and methods for impact evaluation*. Melbourne: ARTD Consultants; RMIT University.
- SO, I.; STASKEVICIUS, A. (2015) *Measuring the “impact” in impact investing*. Cambridge: Harvard Business School.
- WHITE, H.; RAITZER, D. A. (2017). *Impact evaluation of development interventions: A practical guide*. Manila: Asian Development Bank Institute.

Para **incorporar** el marco de los ODS en la evaluación del impacto se pueden emplear herramientas como las siguientes:

- GRI; UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT; WBCSD (2016) *SDG Compass: La guía para la acción empresarial en los ODS*. Disponible en: <https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG-Compass-Spanish-one-pager-view.pdf>
- *Marco Teórico conceptual para generar indicadores asociados a los ODS* desarrollado por PNUD (2015):
<http://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/poverty/inclusion-social--marco-teorico-conceptual-para-generar-indicador.html>

Para **herramientas** relacionadas con la **comunicación** y el **diálogo** con los **grupos de interés** consultar:

- Metodología *xertatu: adi* (2007) de la Diputación Foral de Bizkaia (Dir.): herramienta para la incorporación de la sostenibilidad en la cultura, estrategia y operaciones de la organización.
Disponible en:
http://www.bizkaia.eus/home2/Temas/DetalleTema.asp?Tem_Codigo=9300&idioma=CA&dpto_biz=8&codpath_biz=8%7C6874%7C5547%7C5748%7C9300

Para la **incorporación** de la **gestión ética en la organización** consultar:

- BROWN, M. T. (1992) *La ética en la empresa: estrategias para la toma de decisiones*. Madrid: Editorial Paidós.
- LOZANO, J. M. (1999) *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.
 - (2009) *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Madrid: Trotta.
- SASIA, P.; BILBAO, G.: «Los valores en el ámbito económico y empresarial y el papel de la responsabilidad social empresarial en la generación de ámbitos de mayor justicia social. ¿Mito o realidad?»; Documento de trabajo 5.5 del Capítulo 5 del VIII Informe sobre exclusión y desarrollo social en España, Fundación FOESSA, Madrid 2019. Edición digital:
 - <https://caritas-web.s3.amazonaws.com/main-files/uploads/sites/16/2019/05/5.5.pdf>
- SASIA, P. M.; ETXEBERRIA, X.; MARTÍNEZ CONTRERAS, J. y BILBAO, G. (2018) *La perspectiva Ética*. Madrid: Tecnos.

Capítulo 7

Estudios de caso

En este capítulo se presentan dos estudios de caso en los que se aplica la propuesta metodológica, siguiendo cada una de las fases de la metodología y empleando las herramientas y orientaciones que se han desarrollado para su composición⁷². En cada uno de los casos, en primer lugar, presentaremos la organización que va a ser evaluada, describiendo sus características singulares y contextualizando la demanda que presenta para realizar la evaluación del impacto. Posteriormente, describiremos el proceso de evaluación realizado con las organizaciones. Finalmente, se analizarán los resultados obtenidos, para identificar las contribuciones que ofrece a las organizaciones una evaluación de estas características y para comprobar las posibles fortalezas y debilidades que presenta la propuesta en su aplicación práctica.

Como se señalaba la metodología ha sido elaborada siguiendo una lógica deductiva, basada en el estudio de las distintas teorías desde las que se estudia el fenómeno del impacto. A partir de esta aproximación teórica hemos podido elaborar las recomendaciones, premisas y pautas conforme las cuales hemos diseñado la propuesta. En este momento, aplicamos una lógica inductiva, testando la metodología en dos casos reales para, a partir de entonces, extraer conclusiones por las que pretendemos contribuir al avance de este ámbito de estudio.

Podemos adelantar que dado que la propuesta sólo será aplicada en dos casos específicos y puesto que los aportes que pueda ofrecer esta metodología también estarán determinadas por la disposición que muestren estas organizaciones por entender su desempeño, los estudios de caso que presentamos a continuación nos servirán, más que para determinar la validez (o invalidez) de la propuesta, para extraer un aprendizaje sobre las contribuciones (reales y potenciales) que ésta puede tener para el ámbito de la evaluación del impacto. De tal manera que, estos estudios de caso nos servirán reflexionar sobre el desarrollo potencial que puede llegar a tener en su aplicación, las líneas de mejora que convendría introducir en la misma, y el modo en el que resulta

⁷² Se pueden consultar las actas de los dos estudios de caso realizados en la investigación en el apartado final del Apéndice I (ver *Acta V: Estudio de caso Centro Formativo Somorrostro* y *Acta VI: Estudio de caso Ekomodo*).

más o menos pertinente para las organizaciones estudiadas; comprobando las contribuciones que ofrece en comparación con otras propuestas de evaluación de impacto a las que ya se hayan sometido las organizaciones o en comparación con otras propuestas en las que se hayan basado para analizar su desempeño en la sociedad. No obstante, dado que de forma previa la propuesta ha sido sometida al enjuiciamiento de determinados expertos en este ámbito de estudio (ver Apéndice I), ya disponemos de una serie evidencias por las que intuimos que en su aplicación la propuesta puede ofrecer, cuanto menos, referencias adecuadas para que las organizaciones puedan comprender el impacto que están produciendo con su actividad y las acciones que pueden desarrollar para llevar a cabo su gestión de acuerdo a las exigencias e intereses que le plantea su contexto social.

A continuación, pasamos a describir la primera organización en la que se va a aplicar la propuesta metodológica en cuestión.

Presentación de la organización I

Para la elaboración del primer estudio de caso se ha seleccionado al *Centro Formativo Somorrostro*⁷³. Este centro ofrece formación académica y profesional en los niveles de ESO, Bachillerato y de Formación Profesional (FP). Es un centro educativo perteneciente a la Diócesis de Bilbao y su actividad docente se dirige al alumnado mayor de 12 años, tanto en el ámbito de la enseñanza reglada como en el ámbito de la formación para el empleo. Tal y como declara en su misión⁷⁴, el centro busca favorecer la inserción laboral de los estudiantes “con la mayor titulación posible, o la continuación en posteriores estudios mediante una enseñanza personalizada, adecuada a las características del alumnado”.

Este centro se fundó en el año 1947, con el objeto de promover la inclusión laboral del alumnado que entonces asistía a las escuelas de aprendizaje ofertadas por la organización. Se buscaba formar al alumnado en competencias profesionales, para favorecer su acceso y desarrollo profesional en las organizaciones tractoras del desarrollo industrial y económico de Bizkaia y del País Vasco.

⁷³ Para información relacionada con el centro consultar: <https://www.somorrostro.com/presentacion/>

⁷⁴ Ver en: <https://www.somorrostro.com/mision-e-identidad/>

Hasta la fecha, el Centro Formativo Somorrostro ha continuado desarrollando esta labor, convirtiéndose en una institución de prestigio; siendo reconocida como un agente clave en la dinamización del desarrollo local de su comunidad. En la actualidad, el centro cuenta con más de 4.000 alumnos, a los que se les ofrece un proceso de formación dual, que les conecta permanentemente con el ámbito laboral, lo cual permite que el centro se constituya como uno de los agentes de colocación autorizada para el empleo de referencia en el Territorio Histórico de Bizkaia.

Aplicación de la propuesta metodológica en el estudio de caso I

En el curso 2016-2017 el centro realiza su primera evaluación de impacto. En concreto, había sido sometido a un proceso de evaluación basado en la monetización de sus impactos. Esta evaluación la llevó a cabo un consultor externo. Tras realizar esta primera evaluación, la organización expone que:

- No se ve claro cuál es el planteamiento de fondo del proceso de la evaluación del impacto: no entienden las razones subyacentes a que su impacto sólo haya sido evaluado en términos monetarios, ni tampoco se han contrastado con la organización los criterios que se han tomado para atribuir las valoraciones a los indicadores empleados a lo largo de la evaluación.
- Se muestran disconformes con los resultados obtenidos en la evaluación: se considera que el proceso no ha resultado del todo instructivo; en el sentido de que la información recibida en la evaluación resulta útil para proyectar y publicitar al centro hacia el exterior y para atraer a financiadores, pero no se extrae de esta información un aprendizaje del que se puedan obtener referencias para que la organización sepa cómo puede mejorar sus impactos.
- En los aspectos estudiados respecto a su desempeño no se han recogido determinados elementos que la organización considera que son significativos de su identidad, de la misión y de los valores con los que se identifica.
- Se ha dado un uso incorrecto a la evaluación realizada: los resultados han sido publicitados sin el consentimiento ni conocimiento previo del centro.

El director del centro expone estas consideraciones en unos seminarios en los que también participaron miembros del CEA. En este momento, se le informa que el propio

CEA, a partir de la presente investigación, está elaborando una propuesta metodológica por la que el centro también podría evaluar sus impactos. El director accede y es entonces cuando comienza el proceso con base en el cual se realiza la evaluación del impacto del curso 2017-2018 del Centro Formativo Somorrostro, aplicando una versión simplificada⁷⁵ de la propuesta metodológica desarrollada en esta investigación. La evaluación se desarrolló con base en el siguiente plan de trabajo:

- 26 de octubre de 2018: primer contacto solicitado por Somorrostro en el que exponen su insatisfacción respecto al proceso de monetización de sus impactos y en el que demandan la colaboración del CEA para realizar una evaluación de sus impactos.
- 27 de noviembre: el CEA presenta una aproximación conceptual al ámbito de la evaluación del impacto (ver Apéndice II), informando sobre las diferentes posibilidades con base en las cuales el centro puede estudiar su desempeño y acordando con el mismo las modalidades de la evaluación.
- 20 de diciembre: se envía el primer boceto de la evaluación (ver Apéndice IV) y se le pide *feedback* al centro respecto al mismo.
- 22 de enero: se envía el segundo boceto de la evaluación (ver Apéndice V) y se solicita al centro más información para completar el panel del impacto
- 22 de mayo: se envía la versión final del panel del impacto (ver Apéndice VI) y se le pide *feedback* al centro respecto al mismo.

Además de estas sesiones, se ha mantenido durante este proceso una comunicación electrónica con el centro en la que se han ido realizando contrastes parciales, aclaraciones de dudas, aportaciones de datos y tomas de decisiones puntuales que han servido para ir completando el proceso de la evaluación. También se han realizado varios encuentros entre el grupo tractor del CEA encargado de la evaluación para realizar un seguimiento y ajuste continuado sobre la propuesta.

A continuación, se muestran las cuestiones abordadas en cada una de las fases de la evaluación:

⁷⁵ En estos momentos la propuesta no estaba concluida en su totalidad, pero se aplicó un primer borrador de la misma para, posteriormente, realizar una segunda evaluación del siguiente curso lectivo; que también expondremos a lo largo de este apartado de la investigación.

Fase 0: Desencadenantes de la evaluación

Tras recibir la solicitud de la evaluación se le presenta al centro distintas alternativas (auditoría social, balance social...) que el CEA le puede ofrecer para el análisis de su impacto social. En diálogo con el centro se acuerda realizar una evaluación de su impacto social, en la que se aborden cuestiones relacionadas con cómo la organización está afectando a sus grupos de interés, cómo está logrando avanzar con sus impactos en el cumplimiento de su misión y qué relación tienen sus actividades y los impactos que devienen de las mismas con los objetivos y retos más apremiantes de su entorno.

Para precisar este primer acuerdo, los encargados por parte del CEA de realizar la evaluación comienzan a documentarse consultando informes e investigaciones en las que se haya realizado un trabajo similar al demandado por el centro⁷⁶. También se examinan documentos del propio centro para tratar de vincular estas investigaciones con la información que dispone la organización⁷⁷.

Tras esta primera revisión el CEA le plantea que el examen se puede realizar para comprobar aspectos tales como la relación existente entre los impactos y los valores de

⁷⁶ Entre otros documentos, fueron consultados las siguientes fuentes: Responsabilidad Social Empresarial 2016-2017 realizado por Gredos San Diego (GSD) Cooperativa (2017); el Informe de Ética elaborado por Ética SGR (ver en: <https://www.eticasgr.com/es/clientes-privados/documentacion>); Nuestro corazón: Auditoría Social 2018 elaborado por Red de Economía Alternativa y Solidaria (REAS) de Euskadi (2018); y los siguientes informes elaborados por la UD:

- Servicios y Compromiso Plan estratégico: Al servicio de valores humanizadores, la Memoria 2016-2017. Ver en:
<https://www.deusto.es/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Expires&blobheadername2=content-type&blobheadername3=MDT-Type&blobheadername4=Content-Disposition&blobheadervalue1=Thu%2C+10+Dec+2020+16%3A00%3A00+GMT&blobheadervalue2=application%2Fpdf&blobheadervalue3=abinary%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadervalue4=inline%3Bfilename%3D%22Memoria+2017-18+ES.pdf%22&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1344460637396&ssbinary=true>
- Documento Proyecto 7: Responsabilidad Social Universitaria. Ver en:
<https://www.deusto.es/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Expires&blobheadername2=content-type&blobheadername3=MDT-Type&blobheadername4=Content-Disposition&blobheadervalue1=Thu%2C+10+Dec+2020+16%3A00%3A00+GMT&blobheadervalue2=application%2Fpdf&blobheadervalue3=abinary%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadervalue4=inline%3Bfilename%3D%22Memoria+RSU+2016-2017.pdf%22&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1344467120854&ssbinary=true>

⁷⁷ Se han consultado el informe sobre la monetización de sus impactos, la declaración de la misión y los valores del centro, el listado de sus actividades y los indicadores e informes establecidos por el centro para evaluar su desempeño.

la organización; la experiencia que manifiestan haber tenido quienes se han visto afectados por sus operaciones, o la relación existente entre sus distintas actividades, los impactos, y los retos de la sociedad, estableciendo como horizonte y como indicadores los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y poniéndolos en relación con su plan estratégico. Además, se le pregunta sobre el formato en el que quieren que se presente la evaluación (en esquema, en documento o en esquema e informe).

También se le envía un documento resumen en el que se explican los distintos enfoques que se pueden aplicar para evaluar el impacto (experimental, cuasi-experimental, no-experimental), las herramientas existentes y los diferentes elementos que se tienen que tener en cuenta en este tipo de estudios (Ver Apéndice II).

Fase I: Objetivos, metas y alcance de la evaluación

Tras plantearle las distintas posibilidades en las que se puede llevar a cabo la evaluación y mostrarle los contenidos sobre los que puede versar la misma el centro expone que quiere realizar una evaluación mixta, hibridando el análisis cuantitativo y cualitativo, que sirva para dar cuenta de las distintas actividades que desarrollan, la incidencia que estas actividades tienen en los ODS, y la relación existente entre los impactos que genera y la misión que pretende cumplir como organización. En este momento se acuerda que:

- El trabajo se orienta a desarrollar una herramienta de aprendizaje, que permita esbozar el impacto del centro y que, sobre todo, sirva para obtener referencias en las que basarse para mejorar sus impactos y no tanto para anunciar sus logros
- El trabajo será un proceso preliminar; esto es, una primera aproximación que servirá para realizar una evaluación más exhaustiva y rigurosa posteriormente; cuando la metodología de esta investigación estuviera concluida.
- El centro se encargaría de recoger y aportar la información necesaria para responder a la batería de indicadores seleccionados por los evaluadores.
- Los evaluadores se encargarían de seleccionar una batería de indicadores que servirían para esbozar el impacto del centro (Ver Apéndice III), seleccionando los mismos tras la consulta de documentos e investigaciones relacionados con la evaluación del impacto y la Educación y la Evaluación del impacto y los ODS. Para valorar los indicadores no sólo se tendría en cuenta la información

dispuesta por el centro sino también la información y las valoraciones que sus grupos de interés hacían respecto al impacto.

Una vez establecidos los objetivos y el alcance de la evaluación cada parte comienza a realizar las labores acordadas para completar el proceso.

Fase 2: Recopilación y análisis de la información sobre el impacto

El grupo tractor recopila una batería de indicadores que sirven para establecer valoraciones sobre los grupos de interés y sobre las actividades analizadas (ver Apéndice III). Estos indicadores se seleccionan con base en la consulta de distintas investigaciones e informes para la evaluación del impacto educativo⁷⁸ y, también, siguiendo la batería de indicadores que la propia Comisión Estadística de las Naciones Unidas ha desarrollado para evaluar el impacto sobre estos objetivos⁷⁹. Además, se le solicita al centro que facilite los indicadores e informes que tiene respecto a su desempeño que, consideren, pueden ser de utilidad para dar cuenta del impacto que se va a evaluar.

Se selecciona una amplia batería de indicadores y se asignan a cada grupo de interés. Los grupos de interés han sido seleccionados siguiendo la plantilla elaborada por el centro sobre sus grupos de proximidad y en relación a las líneas de actividad establecidas en su documento de RSC. Se envía al centro la batería de indicadores y los grupos de interés seleccionados y se le pide un contraste respecto a dicha selección. Más en concreto, se le pide que seleccione aquellos indicadores que le resulten más representativos sobre esos grupos y respecto a los cuáles disponga la información más precisa para poder valorar lo fijado en cada indicador. Tras este contraste se seleccionan cuatro indicadores por cada grupo de interés. Se busca que estos indicadores sean

⁷⁸ Entre otras fuentes se pueden destacar Gago, A. (2005). *Apuntes acerca de la evaluación educativa*. México D. F.: SEP; Cardoso, E., Cerecedo, M. (2011). Propuesta de indicadores para evaluar la calidad de un programa de posgrado en Educación. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 13(2), 68-82; Mara, S., Erramouspe, R., Pazos, L.; Cabrio, S.; Alesina, L., Ibáñez, W. (2000) *Estudio de Evaluación de Impacto de la Educación Inicial en el Uruguay*. Montevideo: Administración Nacional de Educación Primaria; Abdala, E. (2004). Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes. Disponible en: http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_eva/index.htm; Baker, J. (2000). Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza: manual para profesionales. Disponible en: <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/974581468278042080/Evaluacion-del-impacto-de-los-proyectos-de-desarrollo-en-la-pobreza-manual-para-profesionales>

⁷⁹ Ver en:

https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework_A.RES.71.313%20Annex.Spanish.pdf

representativos y relativamente homogéneos para que puedan ser valorados desde la misma lógica y que, además, tenga relación directa con los objetivos y pretensiones que el centro establece en su declaración de la misión y de los valores de la organización. Se le pide a la organización que en la información que facilite para valorar los indicadores también consten las valoraciones que sus grupos de interés han hecho respecto a esos indicadores.

En relación a los ODS, se seleccionan los indicadores genéricos de cada objetivo y se asocian a los distintos proyectos sociales que desarrolla el centro. Por cada objetivo se le pide al centro que ofrezca información respecto a los resultados alcanzados con esos proyectos en relación a su incidencia sobre los objetivos, teniendo como referencia cada indicador seleccionado.

En función de las valoraciones del centro y las valoraciones de los propios grupos de interés se van completando cada indicador. Además, se emplea el balance social que el centro había realizado el curso anterior para completar los indicadores en los que no constaban las valoraciones de los concernidos. Las valoraciones se realizan de forma cuantitativa, siguiendo los resultados, también cuantitativos, que el centro había obtenido en sus encuestas de satisfacción y demás referencias que emplea para realizar consultas a sus grupos de interés. Por cada uno de los grupos de interés se realiza una media de todas las valoraciones cuantitativas. Siguiendo una regla de tres, se asignan tres colores que marcan el tipo de impacto, siendo de 0 a 5 (rojo) impacto leve o insuficiente, de 5 a 6,5 (amarillo) impacto medio positivo y de 6,5 a 10 (verde) impacto agudo positivo. En esta primera evaluación no se tienen en cuenta los impactos negativos porque el propio centro, en su balance social, no los identifica ni tampoco le consta ninguna demanda que implicaría priorizar la atención a los posibles efectos adversos que estuviera generando en su entorno.

Fase 3: Valoración del impacto

Una vez han sido valorados los distintos indicadores se establece la media de las valoraciones generales que realiza cada grupo de interés. Se identifican aquellos indicadores que no han podido ser valorados porque el centro afirma que no les consta incidencia sobre los mismos. En una próxima evaluación se podrán tener en cuenta para

comprobar si el centro, tras un primer examen, ha podido emprender algún curso de acción que le haya permitido generar o identificar impactos sobre ellos⁸⁰.

Se realizan dos borradores (ver Apéndices IV y V) y un documento final sobre la caracterización y valoración del impacto (ver Apéndice VI). En el primero constan los resultados de la media por cada grupo de interés y los resultados obtenidos en cada ODS. En el segundo se añade, además, los colores para valorar cada una de las medias y en el documento final se exponen los resultados junto con las distintas imágenes que representa cada grupo de interés.

No se ofrece una valoración general sobre el impacto del centro. Se presenta una descripción de cada valoración media de cada grupo de interés. En el apartado de la sociedad se añade, además de las valoraciones de los ODS, los resultados obtenidos en la evaluación anterior sobre la monetización del impacto del centro.

Fase 4: Comunicación de los resultados

Una vez ha sido representado el impacto y concretadas las valoraciones por cada grupo de interés, se presenta el documento final al centro. Se le recuerda que este examen es una aproximación, no concluida y por tanto tampoco definitiva, que sirve para contemplar los distintos impactos que puede estar generando en las distintas dimensiones de la sociedad en la que interviene.

La versión analógica enviada se toma como referencia para que el centro realice una versión digital que estará accesible en su *web* (ver en Apéndice VII). El primer borrador de la versión digital fue mostrada al grupo tractor de la evaluación y, aun variando las imágenes empleadas para caracterizar el impacto, la información que se presenta en la versión digital es la misma que la presentada en la versión analógica. El grupo tractor propone al centro que en la versión digital consten, además, diferentes enlaces *web* que hagan posible el acceso a la declaración de la misión y los valores del centro y a la descripción de las distintas actividades que se han tenido en cuenta en la valoración del impacto.

⁸⁰ En la próxima evaluación se abordará la posibilidad de desarrollar indicadores específicos de la misión y los valores de la organización, así como otros indicadores relativos a las valoraciones de los grupos de interés sobre el impacto (Ej. En la primera evaluación se valora la implicación del alumnado con el centro y en el siguiente estudio también se contemplará el valor que atribuyen los empleadores a las competencias formativas adquiridas por el alumnado en relación a su acceso al mercado laboral).

Fase 5: Gestión del impacto

Tras realizar esta evaluación, el centro afirma que el proceso ha resultado ser enriquecedor e ilustrativo. Se destaca que la elección de los indicadores y las valoraciones realizadas a lo largo del proceso le han servido para identificar elementos que no estaban siendo contemplados en la evaluación y gestión de sus impactos. Consideran que merece la pena invertir tiempo y recursos para hacer una versión digital de esta evaluación, que se expondrá en la *web* del centro ⁸¹. Además, valoran positivamente las posibilidades que esta evaluación ofrece en relación a que puede irse auto-alimentando, pues dado su carácter *ad hoc* permite incorporar más indicadores que facilitan un examen continuado y orientado a procurar un impacto más positivo por parte del centro hacia su entorno.

Teniendo en cuenta el potencial que le ven al examen ofrecido por la propuesta, manifiestan su voluntad por realizar una nueva evaluación del impacto para el curso 2018-2019. Viendo esta oportunidad, se le plantea al centro que esta evaluación puede servir también como estudio de caso para la realización de la tesis doctoral. El centro muestra su disposición por formar parte de este proceso y es entonces cuando se le muestra la propuesta, en su versión definitiva⁸², por la que se realiza la evaluación de impacto que describimos a continuación.

Mostramos a continuación el proceso que se ha seguido para la realización de la evaluación del impacto del Centro Formativo Somorrostro del curso 2018-2019. Se ha seguido cada fase de la propuesta, tal y como se especificaba a lo largo de la metodología. Puesto que la propuesta tiene un carácter *ad hoc*, las elecciones tomadas y los resultados obtenidos en la evaluación han estado determinados por las decisiones que la organización ha tomado en este proceso, dentro de los límites que también enmarca la propia metodología. Las elecciones y decisiones de la organización quedan reflejadas en la descripción del proceso. El mismo se ha implementado de la siguiente manera:

⁸¹ La versión digital de la primera evaluación del impacto realizada por el Centro Somorrostro en colaboración con el CEA se puede consultar en: <https://www.somorrostro.com/balance-social/>

⁸² Al centro se le ofrece una versión resumida que recoge, de forma simplificada, los contenidos y las herramientas de la propuesta metodológica descrita en el capítulo anterior de esta investigación.

Fase O: Desencadenantes de la evaluación

El 5 de diciembre de 2019 se organiza el primer encuentro con el director del Centro Somorrostro, para atender a su demanda de realizar una nueva evaluación del impacto social que ha tenido la organización en el curso 2018-2019. En concreto, expresa su voluntad por realizar una evaluación análoga a la que ya realizamos en el curso anterior. Es entonces cuando se le explica que la primera evaluación había sido aplicada con base en una versión simplificada de la propuesta y que para el examen del presente curso se podría aplicar la metodología ya concluida. Se le presenta una versión resumida de la misma, para mostrar las mejoras que podría ofrecer en comparación con la aplicación de la versión simplificada. Se le informa de que la evaluación deberá basarse en cada una de las fases de la propuesta, donde manteniendo una interacción continua iremos completando cada una de las etapas basándonos en la información que disponga la organización, la información que se le vaya solicitando y, también, la información que puedan ofrecer los grupos de interés y demás concernidos por el impacto.

Así, el centro completa en primer lugar la tabla para la elección del impacto a evaluar. Se muestra la misma a continuación:

Cuestiones a plantear a la organización	Cuestiones a contrastar con el entorno de la organización	Cuestiones a resolver en los desencadenantes de la evaluación
<p>¿Cuáles es el propósito y la misión que quiere cumplir en su entorno?</p> <p>Nuestra oferta educativa pretende responder a las expectativas del alumnado, sus familias y entorno social y empresarial, ofreciendo una formación integral.</p> <p>Nuestra labor es favorecer su inserción en el mundo laboral, con la mayor titulación posible, o la continuación en posteriores estudios mediante una enseñanza personalizada, adecuada a las características del alumnado.</p>	<p>¿Qué grupos de interés pueden estar interesados en conocer los impactos de la organización?</p> <p>Los principales grupos de interés afectados por los impactos son el alumnado, las familias, los socios y financiadores, el personal, el tejido empresarial, la Administración Pública, y la Iglesia. También sería interesante comprobar el impacto que la organización está generando en la sociedad en general.</p> <p>Se han identificados estos grupos de interés considerando que es donde se puede extraer la mayor información posible sobre el impacto, pues la organización los afecta directamente y, por tanto, son quienes mejor podrán dar cuenta de cómo están viéndose afectados por el mismo. Además, estos grupos de interés son los principales agentes a los que la organización debe responder para asegurar su pervivencia.</p>	<p>¿Qué tiempos y recursos va a disponer la organización para evaluar su impacto?</p> <p>La evaluación se realizará desde diciembre de 2019 hasta febrero de 2020. En junio de 2020 se realizará un seguimiento para comprobar cuáles han sido los avances que la organización ha logrado en relación a la gestión del impacto que ha sido identificado en la evaluación. Se pondrán a disposición del evaluador todos aquellos recursos (medios informáticos para la versión digital de la evaluación, información sobre el desempeño organizacional, interacciones con grupos de interés; entre otros) que sean necesarios para realizar la evaluación concretada.</p>

¿Cuáles son las principales líneas de actividad que le permiten dar cuenta de que está cumpliendo con su razón de ser? ¿Qué evidencias tiene para demostrarlo?

- Actividades formativas
- Actividades extraescolares
- Proyectos sociales
- Colaboraciones

Las evidencias se extraen de los resultados obtenidos en cada una de las actividades (satisfacción del alumnado, del profesorado y de las familias; vinculación del alumnado en actividades extraescolares; registro de los resultados producidos a partir del desarrollo de proyectos sociales; entre otros).

Las evidencias de no trasgresión a los DD. HH, de maximización de beneficios sociales y minimización de daños y sobre las contribuciones al bienestar se justificarán mediante sellos de calidad, certificaciones y reconocimientos concedidos al centro.

¿Quiénes pueden ser los afectados por las operaciones de la organización?

Al contemplar a la sociedad en general como un grupo de interés, se espera identificar a otros concernidos por el impacto además ya citados. Para no atribuir mayor relevancia a determinados grupos de interés frente a otros, se contemplarán indicadores sobre el desarrollo y bienestar del entorno general en el que se enmarca la actividad de la organización con el objeto de:

- Comprobar cuáles son los impactos que está teniendo en los contextos de mayor vulnerabilidad
- Identificar los compromisos y responsabilidades que deberá asumir a este respecto
- Dar visibilidad y voz a aquellos concernidos por el impacto que, por su situación de vulnerabilidad o dependencia, no han podido exponer sus demandas e intereses respecto al impacto de la organización

¿Con que participantes (grupos de interés, evaluadores, otros...) considera la organización que tiene que contar en la evaluación?

Se contará con el apoyo de dos evaluadores del Centro de Ética Aplicada de la Universidad de Deusto, y con representantes de los grupos de interés identificados para la evaluación (representantes estudiantiles, miembros del AMPA, personal del centro; entre otros).

¿Qué interés o motivación le ha llevado a la organización a preguntarse por sus impactos? ¿Qué impactos considera oportunos exponer a evaluación?

Conocer el impacto social que genera con sus actividades, con el objeto de poder mostrar sus contribuciones a la sociedad y, al mismo tiempo, encontrar referencias en las que basarse para llevar a cabo la gestión del impacto identificado.

Principalmente se pretende evaluar el impacto social, aunque en la evaluación también se puede constatar la incidencia que este impacto tiene en cuestiones relacionadas con el medioambiente, la economía, la política y la tecnología.

¿Qué demandas, expectativas y/o intereses le plantean a la organización respecto a su impacto? ¿Cuáles de las mismas tendría que ser consideradas en la evaluación del impacto?

La organización deberá mostrar en la evaluación cómo está sabiendo responder a los compromisos que adquiere con sus grupos de interés a partir de sus impactos. Para ello, las valoraciones que se hagan sobre el impacto estarán basadas en las percepciones y la experiencia que realicen los afectados por el mismo. A partir de entonces, la organización deberá valorar, mostrar y contrastar con sus grupos de interés el grado o modo en el que el impacto resulta positivo o negativo para:

- Cumplir con la misión y los objetivos que manifiesta tener la organización
- Atender a los intereses y a las legítimas expectativas de sus grupos de interés y demás concernidos por el impacto
- Asegurar las contribuciones de la organización al bienestar y desarrollo de su entorno social y medioambiental
- Cumplir con las responsabilidades que asume con las organizaciones y demás agentes sociales con los que colabora

¿Qué impacto/s va/n a ser sometido/s a evaluación?

El impacto social que la organización tiene en sus principales grupos de interés y en la sociedad en general, teniendo en cuenta las condiciones de bienestar a las que afecta con cada una de sus actividades.

¿Qué utilidad se le quiere dar a la evaluación del impacto?

Por un lado, se pretende obtener un conocimiento más exhaustivo sobre cómo se está afectando al contexto y sobre qué curso de acciones debería desarrollar la organización para mejorar sus impactos en el entorno. Por otro lado, también se reconoce la utilidad que esta evaluación puede tener para ser empleada en las estrategias de marketing y benchmark que desarrolla la organización.

¿Qué condiciones del entorno determinan el impacto de la organización? ¿Cómo se espera que se posicione la organización a este respecto? ¿Hacia dónde debería direccionar sus impactos?

La actividad del Centro Formativo queda determinada por los retos que se identifican en el ámbito de la educación, y, más en concreto, en el ámbito de la educación cristiana, donde la organización afronta retos relacionados, entre otros, con los procesos de secularización de la sociedad y las problemáticas que devienen del pluralismo religioso, los cambios de paradigmas en la transmisión de la fe, o las dificultades de los jóvenes para el acceso al mercado laboral en unas condiciones dignas.

A este respecto, el centro asume la labor de ofrecer una oferta educativa que pretende responder a las expectativas del alumnado, de sus familias y del entorno social y empresarial, ofreciendo una formación integral y asegurando la transmisión de los valores humanos y cristianos con los que se identifica la organización.

Justificaciones:

El impacto seleccionado permite valorar si la organización está cumpliendo con su razón de ser y con los compromisos que adquiere en el entorno porque se pone en relación la misión y los valores de la organización con las actividades que desarrolla y con los impactos que produce en cada uno de los grupos de interés a los que dirige dichas actividades, para comprobar si está cumpliendo con los objetivos que persigue y con los intereses y demandas que sus grupos de interés le plantean

En el impacto seleccionado se han tenido en cuenta los retos que plantean los grupos de interés y la sociedad en general, y las contribuciones que la organización pueda ofrecer a las condiciones de Bienestar de su entorno porque se establecerán indicadores para valorar cómo la organización está afectando a las distintas esferas donde interviene, teniendo en cuenta las condiciones de desarrollo y los retos sociales propios del entorno en el que se establece.

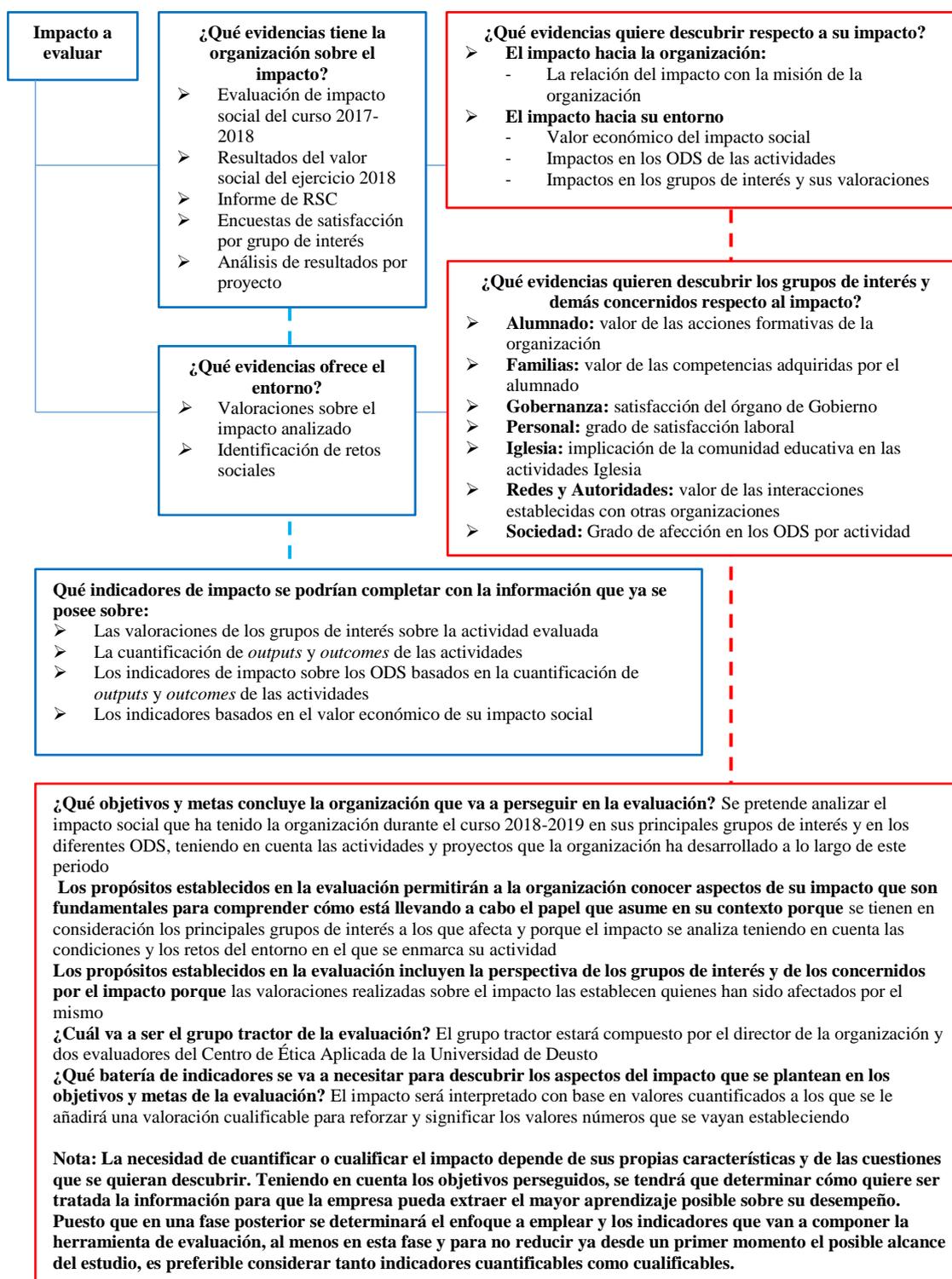
No se perciben evidencias sobre la trasgresión a DD. HH generada por los impactos de la organización. Si se identifica tras la evaluación, la gestión de dichos impactos tendrá un orden prioritario para la organización.

Tras concretar el impacto que se va a evaluar se le pide a la organización que contraste esta información con sus principales grupos de interés para que también quede reflejada su perspectiva sobre cuáles son los elementos importantes a contemplar respecto a su desempeño en la sociedad. La organización manifiesta el interés que sus grupos de interés también tienen en seguir profundizando en la comprensión del impacto social que está teniendo en su entorno y en los diferentes grupos a los que afecta con sus operaciones. En este momento, se le solicita a la organización que concrete los objetivos, metas y el alcance de la evaluación.

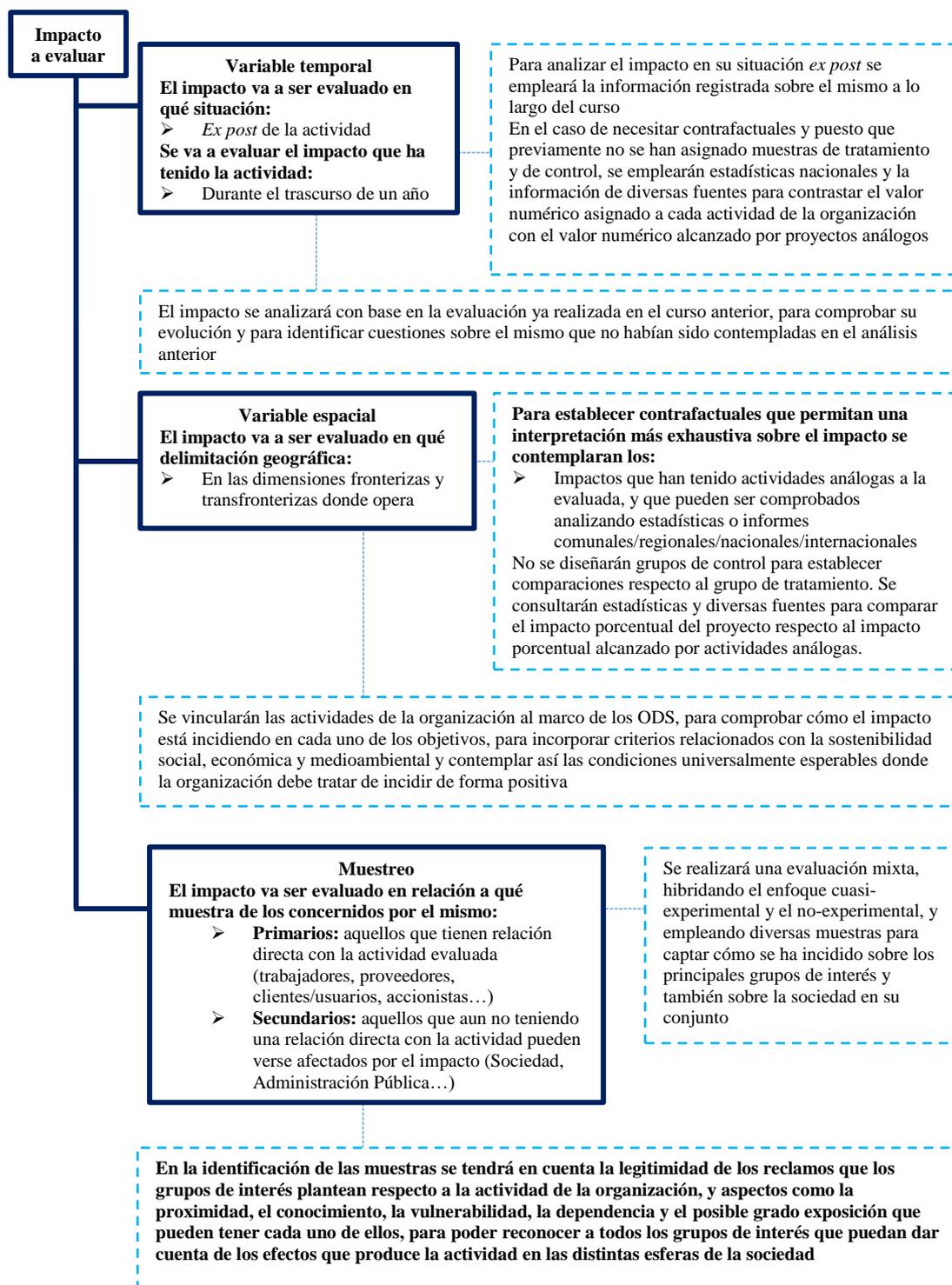
Fase 1: Objetivos, metas y alcance de la evaluación

Para concretar los objetivos, las metas y alcance que va a tener el análisis de su desempeño, se le facilita a la organización dos esquemas que completa y que envía al equipo tractor de la evaluación. Se muestran a continuación:

A. Objetivos y metas de la evaluación

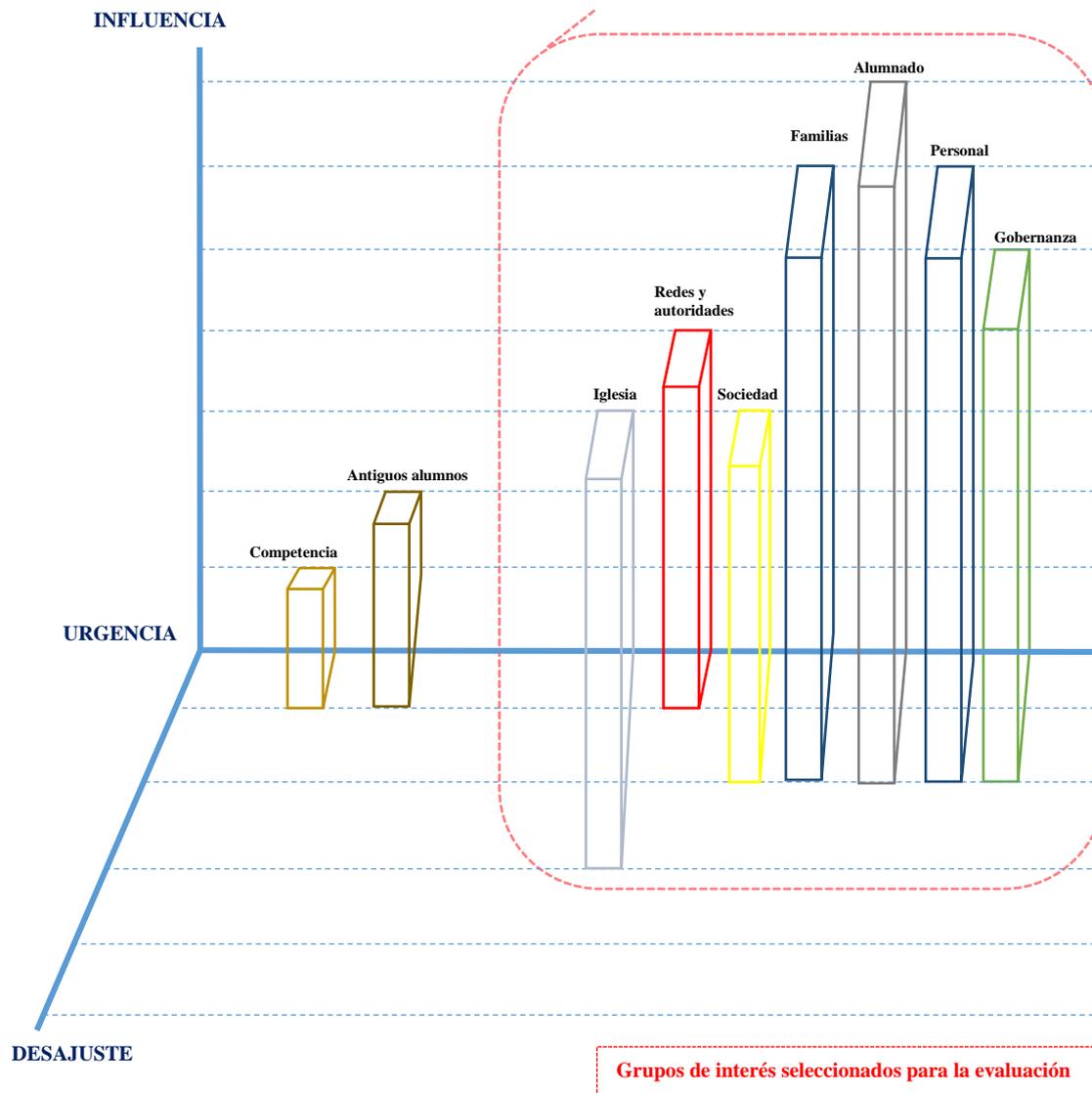


B. Alcance de la evaluación



Fase 2: Recopilación y análisis de la información sobre el impacto

Una vez se han concretado los objetivos, las metas y el alcance de evaluación se le pide a la organización que realice, de manera justificada, una identificación de las fuentes clave que se van a tener en cuenta. Para ello se completa la siguiente matriz:



INFLUENCIA: el nivel de influencia que los grupos de interés pueden ejercer en las esferas de actividad de la organización, considerando también a aquellos que, por su escaso poder o influencia o por su elevada dependencia, podrían estar siendo dañados o ignorados por la organización, sin que pudieran sancionar o reclamar sus derechos

URGENCIA: el nivel de urgencia con el que la organización debe responder a sus grupos de interés en relación a las demandas, intereses y expectativas que le plantean, considerando también a aquellos que por su riesgo o situación de vulnerabilidad social requieren de una mayor protección o seguridad respecto al impacto de la organización

DESAJUSTE: el nivel de desajuste o problematificación que se identifica en los comportamientos de la organización, respecto a los valores, normas y aspiraciones que imperan en el entorno social donde opera, respecto a los compromisos que adquiere con sus grupos de interés y respecto a la legitimidad de los reclamos que le plantean

Los informantes clave de la evaluación se han seleccionado teniendo en cuenta la identificación que la organización realiza en su documento de RSC sobre sus grupos de proximidad. La organización ha seleccionado los informantes clave expuestos en la matriz teniendo en cuenta que:

- La gobernanza (agentes financiadores) es quien solicita a la organización que se exponga a una evaluación de impacto, por lo que teniendo en cuenta su interés se contemplará como una fuente clave para, por un lado, rendirles cuentas sobre el desempeño del centro y para, por otro lado, recoger sus propias valoraciones a este respecto.
- El alumnado es el principal grupo de interés al que se dirigen las distintas actividades que desarrolla la organización, por lo que seguramente es de quienes más información se puede extraer para comprender cómo se están dando los impactos directos en el entorno inmediato donde ésta opera.
- Las familias también son afectadas directamente, por los impactos socioeducativos que el centro genera en sus hijos, y pueden dar cuenta del valor del impacto en relación a la labor que la organización desarrolla para favorecer la formación integral y la inserción al mundo laboral de sus alumnos.
- Las Redes y Autoridades, que se constituyen por las alianzas estratégicas establecidas con otras organizaciones, colaboran activamente en el desarrollo de los proyectos que desarrolla el centro, y, por tanto, sus impactos se encuentran vinculados a la incidencia que tiene en la sociedad.
- Los miembros del personal son quienes asumen las principales labores por las que la organización puede llevar a cabo su actividad, y cumplen un papel fundamental en la generación de sus impactos.
- La Iglesia inspira la misión y los valores de la organización, que se ven presentes en su desempeño y, por tanto, determinan los tipos de impactos y los cambios que el centro pretende generar en el entorno.

Además de los grupos de interés expuestos se contemplará la sociedad en general, como un informe clave que permitirá dar cuenta del modo en el que la organización está afectada a las distintas esferas donde interviene. Otros grupos de interés, como la competencia o los antiguos alumnos, también pueden estar viéndose afectados por las

operaciones de la organización, y cabría tenerlos en consideración en futuras evaluaciones. Pero, en este momento, se considera que aún se debe seguir profundizando en las valoraciones de aquellos agentes que de forma más directa se están viendo implicados en las distintas actividades desarrolladas por la organización. Llegados a este punto, se le ofrece a la organización información sobre las posibles herramientas a aplicar para medir y/o valorar el impacto. La organización manifiesta que quiere evaluar su desempeño aplicando un sistema de valoración propio; tal y como se hizo en el primer examen de su desempeño. Para la selección de los indicadores y para la determinación de las valoraciones a tener en cuenta se aplican las orientaciones establecidas en la propuesta. Para facilitar el proceso de recopilación y análisis de la información se le pide a la organización que complete el siguiente esquema:

1º Aproximación al ámbito de estudio

La evaluación del impacto se realizará con base en la anterior evaluación del impacto realizada. Se consultarán diversas fuentes y estadísticas sobre el impacto de los centros formativos para la elaboración de indicadores y el diseño de contrafactuales que permitan establecer valoraciones más precisas sobre el impacto.

2º Selección de indicadores

- De acuerdo a la misión y a los valores de la organización, se elaborarán indicadores para valorar si está cumpliendo o no con estos objetivos a partir de sus impactos
- También se elaborarán indicadores que permitan contemplar las expectativas y demandas que los grupos de interés plantean respecto al impacto
- Teniendo en cuenta los objetivos planteados en las actividades de la organización, se diseñarán una serie de indicadores para dar cuenta de la incidencia que estas actividades han tenido sobre los ODS

3º Recopilación y análisis de la información

Por cada grupo de interés y esfera de la sociedad seleccionada se desarrollan una serie de indicadores, contemplando:

La misión y los valores de la organización:

- Los indicadores de impacto deberán servir para comprobar cómo en qué grado la organización está logrando favorecer a la formación integral y a la inserción en el mundo laboral del alumnado
- Los indicadores también deben servir para mostrar el grado o modo en el que la organización asegura cumplir con los valores que asume en su desempeño (Atención al débil, Trabajo en equipo, Compromiso, Solidaridad, Innovación, Excelencia)

Los compromisos y propósitos con los grupos de interés:

- Alumnado: los indicadores deberán servir para contrastar el valor que tiene para el alumnado las acciones formativas que desarrolla la organización
- Familias: los indicadores deberán servir para contrastar el valor que tiene para las familias las competencias formativas que adquiere el alumnado
- Gobernanza: los indicadores deberán servir para contrastar la satisfacción que muestra el órgano de Gobierno con el desempeño de la organización
- Personal: los indicadores deberán servir para contrastar la satisfacción de los empleados en su desempeño laboral dentro de la organización
- Iglesia: los indicadores deberán servir para contrastar el grado o modo de implicación que muestra la comunidad educativa en las actividades que desarrolla la Iglesia
- Redes y Autoridades: los indicadores deberán servir para contrastar el valor que otorgan otras organizaciones a las interacciones que establecen con el centro formativo
- Sociedad: los indicadores deberán servir para valorar el grado o modo de afección a los ODS que tienen las distintas actividades desarrolladas por la organización

Objetivos de las actividades evaluadas:

- Los indicadores deberán servir para valorar el grado o modo de afección a los ODS por cada actividad o proyecto social desarrollado por la organización

Teniendo en cuenta los criterios que la organización establece en el anterior esquema para determinar los indicadores a emplear en la evaluación y considerando también algunos de los indicadores que no se habían podido valorar en el anterior examen, se establecen una batería de indicadores para evaluar el impacto social del centro en el curso formativo 2018-2019. Se muestra a continuación⁸³:

Indicadores vinculados a la misión de la organización:

Impacto de la misión de la organización	Indicadores de impacto	Contrafactuales por indicador
<p>La misión del Centro Formativo Somorrostro es ofrecer una formación integral y favorecer la inserción en el mundo laboral del alumnado, mediante una enseñanza personalizada y adecuada a las características de los mismos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de egresados que acceden al mercado laboral (83%) - Porcentaje de egresados que acceden a un puesto de trabajo vinculado a la formación cursada (el 33% del alumnado accede a un puesto de trabajo en la misma empresa que ha realizado las FCT –Formación en el Centro de Trabajo) 	<ul style="list-style-type: none"> - La tasa media de inserción laboral de los egresados en FP en el País Vasco es del 80%⁸⁴
	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje del alumnado con necesidades educativas especiales que ha apoyado el centro (12%) 	<ul style="list-style-type: none"> - El porcentaje de alumnado con necesidades educativas especiales que recibe apoyo supone el 7,5% del alumnado matriculado en centros formativos españoles⁸⁵
	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de abandono del sistema educativo postobligatorio en el centro (0,45%) 	<ul style="list-style-type: none"> - El 6,9% del alumnado deja sus estudios en la enseñanza de Bachillerato o de Formación profesional⁸⁶.

⁸³ Los indicadores de la misión y los valores de la organización se han completado con base en la información presentada por Somorrostro en sus *Memorias de actividades*. Ver en: <https://www.somorrostro.com/publicaciones/>

⁸⁴ Según estadísticas de *Alumnado con Necesidad Específica de Apoyo Educativo* (2018) elaborado por el Ministerio de Educación y Formación Profesional junto a las comunidades autónomas

⁸⁵ Según el Ministerio de Educación y Formación Profesional (2019) *Sistema estatal de indicadores de la educación*. España: Secretaría General Técnica

⁸⁶ Según datos del estudio elaborado por el EPA (2018). Ver en:

<https://www.20minutos.es/noticia/3562274/0/abandono-escolar-espana-datos-formacion-profesional/>

Indicadores vinculados a los valores de la organización:

Impacto de los valores de la organización	Indicadores de impacto
Atención al débil	- El centro ha desarrollado 7 proyectos sociales destinados a la atención de colectivos vulnerables
Solidaridad	- Se han establecido 8 alianzas estratégicas con diferentes empresas y ONGs en las que trabajamos cuestiones como la coeducación, la inclusión social y la interculturalidad
Trabajo en Equipo	- En el presente curso nuestros alumnos han ganado un total de 12 premios nacionales e internacionales, por los distintos proyectos que han desarrollado en equipos que se conforman para promover su formación integral
Compromiso	- El 100% de nuestros estudiantes de bachiller culminan sus estudios en el centro realizando la selectividad
Excelencia	- Premio Laboral Kutxa en la categoría “Hay otra forma de hacer”, por la trazabilidad que establecemos en nuestra estrategia organizacional entre nuestros distintos impactos y su incidencia en los ODS
Innovación	- Somorrostro es Miembro del Nodo de la Energía, una red de trabajo que orienta la innovación aplicada a las empresas, y que este ha desarrollado 17 proyectos para ayudar a las PYMES a desarrollar sus proyectos de innovación

Indicadores por cada grupo de interés⁸⁷:

Impacto de la organización por cada grupo de interés:	Indicadores de impacto
Alumnado	- Porcentaje de participación voluntaria del alumnado en proyectos extra curriculares (resultado: 7, 1 o 71%) - Valoración de los empleadores sobre las competencias adquiridas por el alumnado del centro para su acceso al mercado laboral (resultado: 8, 14)
Familias	- Satisfacción de las familias respecto a las capacidades sociales y de desarrollo personal que muestran los estudiantes en su medio (resultados: 7, 7 sobre la oferta formativa y 7,2 respecto a las capacidades sociales y de desarrollo personal)
Empleados	- Identificación del personal con la Misión, Visión y los Valores del centro (resultado: 7, 62) - Número de puestos de trabajo de calidad (estables, de larga duración, bajo convenio, a tiempo completo) (resultado: 9,1 o 91%)
Gobernanza	- Satisfacción del Agente Financiador (Patrono, Administración Pública) (resultado: 7.92)
Redes y Autoridades	- Satisfacción del resto de integrantes de la aportación de la entidad en las alianzas estratégicas establecidas (resultado: 8.23)
Iglesia	- Porcentaje de participación de la comunidad educativa (estudiantes) en programas y actividades religiosas (resultado 84% u 8, 4)

⁸⁷ Los indicadores de las valoraciones de los grupos de interés se han completado mediante la consulta directa que la organización ha realizado con los mismos para que valoren los indicadores concretados en la evaluación.

Indicadores para la sociedad en general⁸⁸:

SOCIEDAD		
Impacto en los ODS⁸⁹		
1.- Fin de la pobreza	Número de personas atendidas y sensibilizadas en los proyectos vinculados	839 4500
2.- Hambre cero	Número de personas atendidas y sensibilizadas en los proyectos vinculados	626 4434
3.- Salud y Bienestar	Número de participantes en los proyectos vinculados	4388
4.- Educación de calidad	Sellos de calidad y certificación Actividades de coeducación	4 960
5.- Igualdad de Género	Formaciones desarrolladas por el Equipo de Igualdad Acciones desarrolladas por el Equipo de coeducación	12 35
6.- Agua limpia y saneamiento	M ³ de agua ahorrados con los cambios realizados	1.354 m³
7.- Energía asequible y no contaminante	Máxima potencia legal instalada, alimentada por energía solar	100kB
8.- Trabajo decente y crecimiento económico	Número de ofertas de trabajo gestionadas	1.801 ofertas 1.223 Puestos
9.- Industria, innovación e infraestructuras	Número de proyectos innovadores Número de participantes en proyectos innovadores	24 367
10.- Reducción de las desigualdades	Número de proyectos para la reducción de las desigualdades	17
11.- Ciudades y comunidades sostenibles	Proporción media de la superficie edificada del centro que está adecuada a las personas con discapacidad Número de proyectos <i>Green Power</i>	94% 35
12.- Producción y consumo responsable	Porcentaje de proveedores de proximidad Cantidad de papel libre de cloro empleado	75% 750kg
13.- Acción por el clima	Ahorro de emisiones de CO ₂	900 Kg
14.- Vida submarina	Número de participantes en los proyectos Ibaialde y Azterkosta (proyectos de intervención medioambiental)	264
15.- Vida de ecosistemas terrestres	Extensión de la superficie forestal protegida por el centro en proporción a la superficie total que ocupa	59%
16.- Paz, Justicia e instituciones sólidas	Número de personas sensibilizadas en proyectos dirigidos a la promoción de la Paz y la Justicia	18 proyectos 5000 personas sensibilizadas
17.- Alianzas para lograr los objetivos	Reconocimientos	1 de las 11 escuelas transformares en el ámbito nacional

⁸⁸ Los indicadores se completan a partir de la información que ha ido registrando la organización tras realizar su primera evaluación de impacto

⁸⁹ Se seleccionan indicadores de la batería de indicadores que la Comisión Estadística de la UE establece en relación a los ODS. Ver en:

https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework_A.RES.71.313%20Annex.Spanish.pdf

En relación a la misión y los valores de la organización se han propuesto indicadores específicos, que no se habían contemplado en la evaluación anterior, para valorar el impacto social en relación al propósito y a los fines a los que dirige y con base en los cuales se inspira su actividad. Respecto a los grupos de interés se han añadido a los indicadores ya examinados en la primera evaluación otros indicadores complementarios que, se espera, sirvan para comprender en mayor profundidad cómo valoran que se está dando el desempeño de la organización. En relación al impacto sobre los ODS, también se ha optado por seleccionar algunos indicadores alternativos para representar de forma más precisa, dar mayor visibilidad u ofrecer información completaría sobre el impacto producido en cada uno de estos objetivos. Muchos de estos nuevos indicadores fueron identificados en la realización del primer examen, en el que se decidió que se analizarían posteriormente, porque hasta ese momento la organización no disponía de la información necesaria para poder completarlos. En este sentido, se le instó a recopilar información a lo largo del curso para que pudiera dar cuenta de cómo se iban a registrar y valorar los mismos en esta segunda evaluación.

Tras completar los indicadores seleccionados, se le pide a la organización que realice una caracterización del impacto social identificado. La organización realizará esta caracterización basándose en los efectos observados en la sociedad en general. Se considera que esa caracterización también puede servir para interpretar los distintos efectos ocasionados en cada grupo de interés. En futuras evaluaciones se podría optar por realizar una caracterización concreta por cada uno de los grupos de interés, pero para ello se requerirá hacer exámenes más específicos sobre su impacto, con base en los cuales se pueda extraer información que sirva para establecer una caracterización más rigurosa sobre cómo se está expresando la evolución del impacto en los distintos agentes a los que afecta la organización.

Para realizar la caracterización del impacto sobre la sociedad en general se toman de referencia los indicadores de los ODS, y se compara su evolución en relación a las valoraciones realizadas sobre estos objetivos en el examen anterior. La organización realiza esta caracterización empleando la siguiente tabla:

	CARACTERIZACIÓN DEL IMPACTO GENERADO EN LA SOCIEDAD					EVIDENCIAS
	Primario	Acumulativo	Sinérgico	Temporal	Permanente	
Temporalidad	Los cambios inmediatos generados en el entorno son los especificados en la plantillas de los ODS	Respecto al curso anterior se ha logrado incrementar la incidencia sobre los ODS 1,2,9,12	Se mantienen colaboraciones permanentes con otras organizaciones para incidir sinérgicamente sobre los ODS	La temporalidad de incidencia sobre los ODS apunta a ser permanente. Ha disminuido la incidencia sobre los ODS 5, 6, 8 y 13 respecto a la evaluación anterior	No se percibe conclusión del impacto	Los proyectos sociales desarrollados son actividades permanentes que el centro desarrolla para reforzar su papel social y contribuir al desarrollo del entorno
Intencionalidad	Directo Los resultados obtenidos en cada ODS son resultados directos de la actividad desarrollada por la organización		Indirecto Se identifican impactos indirectos en aquellos proyectos que desarrollamos de manera conjunta con otras organizaciones		La incidencia de nuestras actividades en los ODS se ve incrementada si contemplamos los resultados obtenidos por otras organizaciones que colaboran en nuestros proyectos	
Reparabilidad	Reversible Las condiciones del entorno y los retos que afronta la organización pueden provocar que se dejen de desarrollar alguna de las actividades y, por tanto, que se deje de incidir sobre las condiciones del entorno que han sido valoradas		Irreversible Los impactos identificados pretenden ser irreversibles, pues se reconoce el carácter positivo que tienen los mismos para el bienestar del entorno		No se identifican demandas concretas sobre la necesidad de mitigar algún impacto negativo de la organización	
Intensidad	Nulo Los ODS 3, 10, 14, 16, se han valorado de forma diferente a la anterior evaluación, por lo que no se puede determinar la evolución de su intensidad. Ello no quiere decir que el impacto haya resultado ser nulo, pero se sitúan en esta casilla para examinarlos con mayor profundidad en una evaluación posterior.	Leve Son escasas las evidencias mostradas sobre la incidencia en el ODS 14, pues el número de proyectos y de participantes es la única información que presenta la organización, y todavía no ha identificado resultados explícitos de los mismos.	Moderado Se considera moderado el efecto generado en el resto de los ODS	Significativo La mayor evidencia sobre la incidencia de las actividades en los objetivos se encuentra en los ODS 11 y 12, donde la organización muestra un claro compromiso por asegurar la sostenibilidad de su comunidad y la producción y el consumo responsable. Aunque sobre el ODS 17 sólo se haya identificado una evidencia (diferente, además, a la empleada en la primera evaluación), resulta significativa, pues es un reconocimiento externo que la UNESCO le concedido por su implicación para actuar en favor de la consecución de los ODS	El centro ha sido reconocido por la UNESCO como una organización referente de buenas prácticas y modelo de escuela transformadora, por la trazabilidad que establece entre sus valores y señas de identidad, sus actividades y la incidencia positiva demostrada sobre los ODS y sus grupos de interés	
Extensión	Puntual Los ODS en los que la organización incide en un área geográfica limitada (el área interna de la propia organización) son los ODS 4, 6, 7, 11, 13 y 15. Estos cambios también pueden repercutir favorablemente en un área geográfica más extensa.	Parcial Los ODS en los que la organización incide en el área geográfica de su comunidad son los ODS 1, 2, 5, 8, 9, 10, 12, 14 y 16. Estos cambios también pueden repercutir favorablemente en un área geográfica más extensa.	Extensa Los ODS en los que la organización incide en un área geográfica trasfronteriza son los ODS 4 y 17.		Ningún impacto de los mostrados sobre los ODS puede acotarse a un área concreta con precisión, pues aunque algunos cambios identificados se limiten a un área geográfica particular, los mismos pueden repercutir en dimensiones del entorno más amplias	

La caracterización se ha establecido teniendo en cuenta la trazabilidad que se hizo en la primera evaluación entre las actividades de la organización y los ODS (ver Apéndice III: Indicadores de impacto por cada ODS en relación a los proyectos sociales de Somorrostro). En la segunda evaluación se registraron los resultados obtenidos en la mayoría de las actividades vinculadas a cada ODS (ver Apéndice VIII) y en la primera evaluación sólo se tuvo en cuenta un indicador por cada uno de los mismos; un indicador que, según se consideró, recogía el conjunto de los resultados obtenidos por las actividades que incidían sobre cada objetivo. De tal manera que la comparabilidad establecida para la caracterización se basa en dos fuentes de información desiguales; en tanto la primera de ellas, basada en los indicadores de los ODS de la primera evaluación, resulta ser menos exhaustiva que la segunda, en la que se recoge información sobre los resultados de casi todas las actividades de la organización. Por lo tanto, sólo se puede realizar una comparación entre los ODS que se han analizado con base en los mismos indicadores en las dos ocasiones: los ODS 1, 2, 9 y 12 (en los que se identifica un incremento de la incidencia de la organización) y los ODS 5, 6, 8, 12 y 13 (en los que se identifica un decremento de la incidencia de la organización).

Por otro lado, los indicadores que se han tenido en cuenta en la mayoría de los objetivos se relacionan con el número de atendidos y de sensibilizados por cada actividad. En este sentido, se le informa a la organización que en los próximos exámenes tendrá que emplear indicadores complementarios para que pueda recopilar más información sobre el impacto que está teniendo en cada de los objetivos. En cualquier caso, aunque el empleo de indicadores diferentes en cada evaluación dificulte las posibilidades para la comparabilidad y aunque, por ende, también dificulte la caracterización que se pueda hacer sobre el impacto (sobre todo en relación a cuestiones como la temporalidad; esto es, a comprobar cómo evoluciona ese indicador a lo largo de los cursos), emplear indicadores diversos también sirve para analizar el impacto desde otras variables, lo que puede posibilitar que la organización obtenga un mayor conocimiento sobre el conjunto de los efectos que está generando con sus operaciones. La identificación de los indicadores relevantes para cada objetivo y de aquellos que sirvan para establecer comparabilidades será una determinación a la que tendrá que llegar la organización conforme vaya realizando exámenes a este respecto.

Llegados a este punto, el grupo tractor de la evaluación y el encargo del centro formativo se citan, el día 15 de enero de 2020, para contrastar la información que se había analizado (de forma telemática) hasta este momento. En este encuentro se acuerda cómo va a ser representada la información y las valoraciones sobre el impacto. Se establece que serán presentadas en un mapa de impacto similar al anterior (ver Apéndice VI), pero añadiendo las valoraciones realizadas sobre su misión, los valores y el impacto social generado con sus operaciones y, también, estableciendo una descripción general de su cadena causal del impacto y del valor social generado por el mismo, en términos monetarios y en relación al presupuesto que dispone para el desarrollo de sus distintas actividades⁹⁰.

Además, también se acuerda que por cada grupo de interés se incluirá un desplegable (en el formato *web* que se haga del mapa de impacto) en el que se especifique:

- 1) Los propósitos a los que se dirige el impacto de la organización por cada uno de los grupos de interés.
- 2) El valor cualitativo que los grupos de interés manifiestan tener en relación a cada valor cualitativo otorgado en el mapa de impacto.
- 3) Los compromisos concretos que manifiesta adquirir la organización para seguir fortaleciendo su impacto positivo en cada grupo de interés.

A continuación, se muestra cómo van a ser representadas las valoraciones sobre la misión y los valores y el impacto, los desplegables que se van a introducir por cada grupo de interés⁹¹ para significar las valoraciones realizadas en el mapa, las valoraciones realizadas en torno a la linealidad establecida entre los ODS la sociedad y, finalmente, el conjunto del mapa de impacto que se ha realizado para esta segunda evaluación:

⁹⁰ En la anterior evaluación la organización había calculado el valor económico de sus impactos basándose en la metodología SROI, que determina el valor monetario generado por un impacto (teniendo también en cuenta su valor social y de mercado), en relación a cada euro invertido para el desarrollo de la actividad que lo produce. En esta segunda evaluación se expone un tipo de cálculo similar respecto al impacto, que se extrae de un análisis monetario que realizó una consultora al centro, en el que se determinó el valor social añadido de su desempeño (SVAI); esto es, el valor social (excluyendo el valor de mercado) generado por el impacto, en relación a cada euro invertido para producirlo.

⁹¹ Por el formato de esta investigación no se pueden incluir los desplegables en el propio mapa. Los mismos estarán presentes en el formato web que el centro Somorrostro realizará una vez haya concluido la evaluación de este curso.

Valoración del impacto en relación a la misión y los valores de la organización



NUESTA MISIÓN

La misión del Centro Formativo Somorrostro es ofrecer una formación integral y favorecer la inserción en el mundo laboral del alumnado, mediante una enseñanza personalizada y adecuada a las características de los mismos

El porcentaje de egresados que acceden al mercado laboral es 3% superior a la media nacional

La tasa de abandono del sistema educativo postobligatorio del centro es 6,45% menor que la media nacional

La media del alumnado con necesidades educativas especiales que es apoyado por el centro es 4,5% superior a la media nacional

En el cumplimiento de nuestra misión, el Centro Formativo ha logrado que el **83%** de los egresados accedan al mercado laboral, de los cuales el **33%** acceden a un puesto de trabajo en la misma empresa en la que ha realizado las FCT (Formación en Centro de Trabajo)

En nuestro compromiso por acompañar al alumnado en su formación integral y favorecer su inserción laboral, hemos conseguido que el **99,45%** del alumnado concluya sus estudios, teniendo una tasa de abandono del sistema educativo postobligatorio en el centro del **0,45%**

En nuestra implicación por ofrecer una enseñanza personalizada y adecuada a las características del alumnado, en el centro el porcentaje del alumnado con necesidades educativas especiales al que se ha apoyado es del **12%**

NUESTROS VALORES



Valoraciones de los grupos de interés⁹²



ALUMNADO

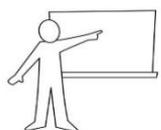
La implicación del alumnado: el porcentaje de participación voluntaria del alumnado en proyectos extracurriculares es del **71%**

El valor de las competencias formativas: los empleadores valoran las competencias adquiridas por el alumnado para su acceso al mercado laboral con un **8,14/10**



FAMILIAS

Satisfacción de las familias: valoran con un **7,7/10** la oferta formativa del centro y con un **7,2/10** las capacidades sociales y de desarrollo personal que muestran los estudiantes en su medio social



PERSONAL

Compromiso del personal: valoran con un **7,2/10** su identificación con el centro

Trabajo de calidad: se valora con un **9,1/10** las condiciones laborales del personal



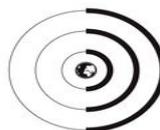
IGLESIA

Compromiso del alumnado con la misión de la Iglesia: el porcentaje de participación de la comunidad educativa en programas y actividades religiosas es del **84%**



GOBERNANZA

Satisfacción del Órgano de Gobierno: valora con un **7,92/10** nuestro rendimiento



REDES Y AUTORIDADES

Reconocimiento de otras redes y autoridades: las organizaciones con las que compartimos proyectos han valorado nuestras aportaciones con un **8,23/10**

⁹² Cada grupo de interés se expone junto con los valores y los ODS con los que se relaciona.

Desplegables por cada grupo de interés

Valoraciones por grupos de interés	Desplegables por cada grupo de interés
<p>ALUMNADO La implicación del alumnado: el porcentaje de participación voluntaria del alumnado en proyectos extra curriculares es del 71% El valor de las competencias formativas: los empleadores valoran las competencias adquiridas por el alumnado para su acceso al mercado laboral con un 8,14/10</p>	<p>Propósitos a los que se quiere dirigir el impacto respecto al alumnado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar al alumnado en cultura sostenible - Comprometerles en dinámicas sociales equitativas - Visibilizar en ellos una cultura de globalidad <p>¿Qué destacan los alumnos respecto a las ofertas extra curriculares?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoconocimiento, crecimiento humano, encontrar su propósito vital - El encuentro con otras personas con inquietudes parecidas, pero desde situaciones diferentes <p>¿Qué destacan los empleadores respecto a las competencias adquiridas por parte del alumnado?</p> <ul style="list-style-type: none"> - La ética personal/profesional adquirida por los mismos - Las competencias interpersonales del alumnado (personas con ganas de aprender y una actitud positiva aportando buen ambiente en la organización) <p>¿Qué compromisos asume la organización para fortalecer las competencias adquiridas por el alumnado para asegurar su acceso al mercado laboral?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consolidar equipos de personas que lideren iniciativas de cambios metodológicos y de contenidos en nuestros procesos de enseñanza de aprendizaje (coordinadores/as de aprendizaje, proyecto valores 4.0, aprendizaje y servicio; entre otros)
<p>GOBERNANZA Satisfacción del Órgano de Gobierno: valora con un 7,92/10 nuestro rendimiento</p>	<p>Propósitos a los que se quiere dirigir el impacto respecto al Órgano de Gobierno:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser un centro de referencia para la administración educativa <p>¿Qué destacan el órgano de gobierno sobre la actividad de la organización? Aspectos positivos y aspectos de mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se destaca la capacidad de la organización para adaptarse a todo tipo de cambios que se van produciendo tanto en la sociedad como en el tejido empresarial, y su capacidad de respuesta a los requerimientos que plantea el órgano de gobierno - Se percibe que la organización tendría que fortalecer aún más su capacidad de influencia en el círculo más cercano con el que se relaciona (municipio) <p>¿Qué compromisos asume la organización para fortalecer su rendimiento y satisfacer las demandas e intereses del Órgano de Gobierno?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinación estrecha con los distintos estamentos de la administración - Actitud de disponibilidad - Capacidad de trabajo y esfuerzo (el buen hacer)
<p>PERSONAL Compromiso del personal: valoran con un 7,62/10 su identificación con el centro Trabajo de calidad: se valora con un 9,1/10 las condiciones laborales del personal</p>	<p>Propósitos a los que se quiere dirigir el impacto respecto al personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generar un sentimiento de pertenencia, que favorezca el desarrollo humano y profesional de cada una de las personas de la organización <p>¿Qué elementos de la cultura organizacional aseguran la identificación del personal como la misión y los valores de la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una estructura horizontal que favorezca los procesos participativos desde la definición de la misión y visión del centro como de la alineación entre los valores personales e institucionales <p>¿Cómo valora el personal sus condiciones laborales? ¿Qué se destaca a este respecto?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de estabilidad laboral. - Ambiente de trabajo, relaciones con los compañeros/as - Orgullo de pertenencia a un centro de referencia <p>¿Qué compromisos asume la organización para fortalecer la identificación y el desarrollo del personal dentro de la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generación de espacios para compartir las diferentes novedades que se van poniendo en marcha en cada nivel educativo. - Cumplimiento del <i>Plan Estratégico 2020-2024</i> elaborado por el Centro Formativo Somorrostro - Garantizar espacios de cuidado y acogida de las personas de la organización (felicitación cumpleaños, mail de apoyo, revista <i>Bertan</i>, día del personal...) - Plan de formación - Medidas de conciliación
<p>IGLESIA Compromiso del alumnado con la misión de la Iglesia: el porcentaje de participación de la comunidad educativa en programas y actividades religiosas es del 84%</p>	<p>Propósitos a los que se quiere dirigir el impacto respecto a la Iglesia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reforzar el trabajo que la Iglesia realiza en materia de: Evangelización /procesos iniciación cristiana al alumnado, celebración alumnado y familias, Justicia Social apoyando el trabajo de Cáritas, Pastoral penitenciaria, comercio justo; entre otras <p>¿Qué contribuciones positivas identifica el alumnado respecto a su participación en programas y actividades religiosas?</p> <ul style="list-style-type: none"> - El clima que se genera en los encuentros oracionales, la paz que alcanzan - Poder compartir sus sentimientos más trascendentes a través de la simbología <p>¿Qué destaca la Iglesia sobre la actividad de la organización y en relación al cumplimiento de su misión?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta valoración de las diferentes organizaciones eclesiales con las que trabajamos: Cáritas, Bidesari, Alboan, Lagunog; entre otros - Nuestra aportación en los diferentes espacios de coordinación eclesial <p>¿Qué compromisos asume la organización respecto a la formación cristiana de su alumnado?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fomento de una cultura religiosa a través de nuestra asignatura de religión - Nuestra propuesta de itinerario de iniciación cristiana (Gazte Taldea) <p>¿Qué compromisos asume la organización respecto al cumplimiento de la misión de la Iglesia?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer al alumnado el modelo de vida que Jesús de Nazaret, siendo el centro y sus personas transmisores de dicho mensaje
<p>REDES Y AUTORIDADES Reconocimiento de otras redes y autoridades: se valora con un 8,23 la satisfacción de las alianzas estratégicas establecidas con otras organizaciones</p>	<p>¿Cuál es el papel que querría desempeñar el centro en el establecimiento de sus alianzas estratégicas?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generar dinámicas de trabajo y colaboración en que ambas instituciones y sus personas puede crecer (negociaciones <i>win to win</i>), impactando de forma positiva en el bienestar de las personas y sus entornos <p>¿Qué aspectos del centro destacan las organizaciones con las que se establecen alianzas estratégicas?</p> <ul style="list-style-type: none"> - La diligencia, compromiso y capacidad de trabajo de las personas participantes es proyectos compartidos. - Destacan la formación profesional y en valores de nuestro alumnado. - Las instalaciones, los servicios y recursos del centro, así como su entorno natural. <p>¿Qué responsabilidades y acciones asumirá la organización en las interacciones que establece con otras organizaciones para reforzar su impacto en el entorno?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación activa en los nuevos entornos sociolaborales que están emergiendo en el entorno (Nodo de la Energía Tkgune, Parque Tecnológico de Abanto). - Relaciones con las empresas del entorno para la elaboración de proyectos que incidan en el desarrollo local.

Valoraciones en torno a la linealidad entre las actividades y los ODS⁹³



839 personas apoyadas y 4500 personas sensibilizadas



626 personas apoyadas y 4434 personas sensibilizadas



4388 participantes en jornadas de prevención, campañas de sensibilización y voluntariado



4 sellos de calidad y de certificación
960 actividades de Coeducación



12 formaciones desarrollados por el Equipo de Igualdad
35 acciones desarrolladas por el Equipo de Coeducación



1354m³ de agua ahorrados



Máxima potencia legal instalada (100kB) que es alimentada por energía solar



1.801 ofertas y 1.223 puestos de trabajo gestionados



24 proyectos de innovación desarrollados
367 participantes en proyectos de innovación



17 proyectos para la reducción de las desigualdades



94% de la superficie edificada adecuada a las personas con discapacidad
35 proyectos Green Power



75% de los proveedores son de proximidad
750kg de papel libre de cloro empleado



900kg de emisiones de CO₂ ahorrados



264 participantes en los proyectos de Ibaialde y Azterkosta



59% de la superficie es superficie forestal protegida



Más de 5000 de personas sensibilizadas en los 18 proyectos dirigidos a la promoción de la Paz y la Justicia



Reconocimiento entre las 11 Escuelas Transformadoras en el ámbito Nacional

⁹³ Como en la anterior versión, el listado de las actividades que inciden en cada ODS se presentará en el formato web. En dicho formato aparecen las actividades concretas que afectan a un determinado objetivo cuando se selecciona en la página el mismo (ver Apéndice VII).

Mapa de impacto de Somorrostro curso 2018-2019

NUESTRA MISIÓN

La misión del Centro Formativo Somorrostro es ofrecer una formación integral y favorecer la inserción en el mundo laboral del alumnado, mediante una enseñanza personalizada y adecuada a las características de los mismos

En el cumplimiento de nuestra misión, el Centro Formativo ha logrado que el **83%** de los egresados accedan al mercado laboral, de los cuales el **33%** acceden a un puesto de trabajo en la misma empresa en la que ha realizado las FCT (Formación en Centro de Trabajo)

El porcentaje de egresados que acceden al mercado laboral es **3% superior a la media nacional**

La tasa de abandono del sistema educativo postobligatorio del centro es **6,45% menor que la media nacional**

La media del alumnado con necesidades educativas especiales que es apoyado por el centro es **4,5% superior a la media nacional**

En nuestro compromiso por acompañar al alumnado en su formación integral y favorecer su inserción laboral, hemos conseguido que el **99,45%** del alumnado concluya sus estudios, teniendo una tasa de abandono del sistema educativo postobligatorio en el centro del **0,45%**

En nuestra implicación por ofrecer una enseñanza personalizada y adecuada a las características del alumnado, en el centro el porcentaje del alumnado con necesidades educativas especiales al que se ha apoyado es del **12%**



Atención al débil	• 7 proyectos sociales destinados a la atención de los colectivos más vulnerables
Solidaridad	• 8 alianzas estratégicas para promover la solidaridad
Trabajo en Equipo	• 12 premios concedidos a equipos de trabajo de estudiantes
Compromiso	• 100% de los estudiantes realizan EAU
Excelencia	• Premio Laboral Kutxa "Hay otra forma de Hacer"
Innovación	• 17 proyectos emprendidos en el Node la Energía



ALUMNADO
La implicación del alumnado: el porcentaje de participación voluntaria del alumnado en proyectos extracurriculares es del **71%**. El valor de las competencias formativas: los empleadores valoran las competencias adquiridas por el alumnado para su acceso al mercado laboral con un **8,14/10**



FAMILIAS
Satisfacción de las familias: valoran con un **7,7/10** la oferta formativa del centro y con un **7,2/10** las capacidades sociales y de desarrollo personal que muestran los estudiantes en su medio social



GOBERNANZA
Satisfacción del Órgano de Gobierno: valora con un **7,92/10** nuestro rendimiento



PERSONAL
Compromiso del personal: valoran con un **7,2/10** su identificación con el centro. Trabajo de calidad: se valora con un **9,1/10** las condiciones laborales del personal



IGLESIA
Compromiso del alumnado con la misión de la Iglesia: el porcentaje de participación de la comunidad educativa en programas y actividades religiosas es del **84%**



REDES Y AUTORIDADES
Reconocimiento de otras redes y autoridades: las organizaciones con las que compartimos proyectos han valorado nuestras aportaciones con un **8,23/10**

Cadena causal del impacto



CÁLCULO DEL VALOR SOCIAL AÑADIDO

En relación a su presupuesto el centro genera un índice de **valor social añadido de 1,048€ por cada 1€ invertido**. Junto con los demás centros educativos de la diócesis de Bilbao logran un **valor generado que es 39% más alto que los recursos económicos que emplean**.



839 personas apoyadas y 4500 personas sensibilizadas



626 personas apoyadas y 4434 personas sensibilizadas



4388 participantes en jornadas de prevención, campañas de sensibilización y voluntariado



4 sellos de calidad y de certificación. 960 actividades de Coeducación



12 formaciones desarrolladas por el Equipo de Igualdad. 35 acciones desarrolladas por el Equipo de Coeducación



1354m³ de agua ahorrados



Máxima potencia legal instalada (400kW) que es alimentada por energía solar



1.801 ofertas y 1.223 puestos de trabajo gestionados



24 proyectos de innovación desarrollados. 367 participantes en proyectos de innovación



17 proyectos para la reducción de las desigualdades



94% de la superficie edificada adecuada a las personas con discapacidad. 35 proyectos Green Power



75% de los proveedores son de proximidad. 750kg de papel libre de cloro empleado



900kg de emisiones de CO2 ahorrados



264 participantes en los proyectos de Ibaialde y Azterkosta



59% de la superficie es superficie forestal protegida



Más de 5000 de personas sensibilizadas en los 18 proyectos dirigidos a la promoción de la Paz y la Justicia



Reconocimiento entre las 11 Escuelas Transformadoras en el ámbito Nacional

Como ya señalábamos, en el presente mapa de impacto se ha añadido como novedad respecto al anterior examen una descripción de la cadena causal⁹⁴, en la que se registra el dinero invertido por la organización, las actividades que ha desarrollado a partir de dicha inversión, y los productos y los resultados producidos con sus operaciones. Esta descripción se pone en relación con la incidencia que su impacto social ha tenido sobre los ODS para, seguidamente, establecer el valor económico que tiene su impacto hacia la sociedad⁹⁵. Además, se añade la valoración del impacto en relación con su misión, empleando contrafactuales extraídos de las fuentes consultadas en la *Fase 2: Recopilación y análisis de la información sobre el impacto* (ver en pág. 160); y la valoración del impacto en relación a sus valores, empleando indicadores que fueron consensuados entre la organización y el grupo tractor (ver en pág. 161), y que se elaboraron a partir de los enunciados que la misma establecía en su declaración de sus valores y su visión organizacional.

En relación al impacto social de la organización hacia sus grupos de interés, se han añadido, además de los desplegados que estarán disponibles en el formato *web* del mapa, indicadores que no habían sido contemplados en la anterior evaluación⁹⁶. Tal y como se indicaba, incluyendo nuevos indicadores se espera que la organización pueda profundizar en la comprensión de su impacto y, además, que los grupos de interés también puedan consultar y conocer de forma más exhaustiva cómo se valoran los distintos efectos que generan las actividades que desarrolla la misma.

Tras realizar este nuevo mapa de impacto y después de haberlo contrastado con la organización, se le pide que haga una valoración general de su impacto social, teniendo en cuenta las evidencias que se han descubierto en esta fase de la evaluación.

⁹⁴ Por el formato de esta investigación no se pueden incluir todos los aspectos descritos en la cadena causal del impacto que se presenta en el mapa de impacto de la pág. 174. Se puede consultar la descripción completa de la cadena causal en el Apéndice IX o su versión resumida en la fase 5 del estudio de caso (pág. 181).

⁹⁵ El valor económico del impacto social generado por la organización ha sido extraído de Retolaza, J. L., Aguado, R. y San-Jose, L. (2020) Social Accounting as an Enabling Tool to Develop Collective Organizational Citizenship Behavior in the Diocese of Bilbao. *Front. Psychol.* 11:77, pp. 1-11, disponible en: <https://www.geaccounting.org/wp-content/uploads/2020/05/2020-Retolaza-Aguado-SanJose-Centros-Diocesanos.pdf>

⁹⁶ Por ejemplo, en el grupo de interés “Familias” en la anterior evaluación su satisfacción respecto a la actividad de la organización se analizó teniendo en cuenta su valoración sobre las competencias adquiridas por sus hijos/as, mientras que en la presente evaluación se les ha pedido que valoren la oferta formativa que ofrece el centro y las capacidades sociales y de desarrolla personal mostradas por sus hijos/as.

Fase 3: Valoración del impacto

Para realizar la valoración del impacto identificado se le pide a la organización que complete el cuadro expuesto en la fase 3 de la metodología, aportando argumentos y justificaciones sobre el valor que atribuye a los distintos efectos de su desempeño. Sus respuestas se muestran a continuación:

Impacto negativo

Efectos no deseados de la actividad por:

- No se registran impactos que trasgredan el marco normativo que regula la actividad de la organización y no nos consta ningún tipo de reclamación o demanda a este respecto
- Registramos una incidencia de nuestras actividades en todos los ODS, pero nuestro impacto se ha visto reducido en los objetivos 6, 7, 8, 12 y 13
- No hemos registrado un cúmulo de evidencias negativas significativas en ninguno de nuestros impactos, pero el impacto sobre el alumnado, en relación a su implicación con el centro y pese a que sea alto el porcentaje de participación voluntaria de éstos en nuestros proyectos, sigue siendo menor del que esperamos
- No se identifican impactos que estén impidiendo el cumplimiento de nuestra misión y de nuestro propósito organizacional
- No identificamos impactos que impidan nuestra incidencia o que afecten de forma negativa sobre las condiciones de bienestar de nuestro entorno

Impacto positivo

Efectos de la actividad que han implicado una mejora por:

- Todos nuestros impactos inciden dentro del marco normativo que regula la actividad de la organización,
- Todos nuestros impactos inciden sobre los ODS, y en los objetivos propios de cada actividad se propone incidir sobre ellos o, al menos, sobre los que más se relacionen con el propósito de la actividad en cuestión
- Registramos un cúmulo de evidencias significativas en los ODS 11, 12, y 17, y un incremento de nuestra incidencia sobre los ODS 1, 5, 19
- Las valoraciones registradas del alumnado, el personal y de las familias, así como la satisfacción mostrada por el órgano de gobierno y por la Iglesia nos llevan a considerar que con base en la incidencia que estamos generando sobre los mismos estamos pudiendo avanzar en el cumplimiento de la misión y del propósito de la organización
- Consideramos que la incidencia positiva que tenemos sobre las condiciones de bienestar del entorno es significativa, y no sólo en lo que respecta a aquellas dimensiones que más se relacionan con nuestras principales líneas de actividad, sino también en otras dimensiones relacionadas con la sostenibilidad medioambiental y el desarrollo social

En líneas generales, podemos valorar de forma positiva todos los impactos identificados, sobre todo aquellos registrados en los ODS, pues han dado una visibilidad y un posicionamiento reconocido a la organización, por parte de los diferentes grupos de interés y en relación a las contribuciones que nuestras actividades ofrecen a las condiciones de bienestar del entorno. Aunque, también cabe señalar que, tal y como expone el órgano de gobierno, debemos seguir fortaleciendo nuestro vínculo con el entorno más próximo y, en este sentido, tenemos que reforzar el impacto que generamos en aquellas dimensiones de la sociedad donde nuestra incidencia se ha visto disminuida, que son algunas de las dimensiones relativas al medioambiente (ODS 6 y 13), al empleo (ODS 8) y al consumo responsable (ODS 12). Continuar promoviendo la implicación del alumnado en nuestros distintos proyectos sociales, dimensión en la que también se ha visto disminuida nuestra incidencia, puede ser una vía para reforzar nuestro impacto en estos términos.

En cambio, destaca el incremento de nuestro impacto en los ODS 1, 5, y 9; objetivos en los que nos proponemos mantener una incidencia ascendente, siempre y cuando también podamos seguir asegurando nuestra incidencia sobre los demás ODS. También es destacable el impacto que la organización genera en relación a su misión, donde alcanza una incidencia en la sociedad superior a la media estatal de los centros educativos, en cuestiones relacionadas con la tasa de empleo de los egresados o con el porcentaje del alumnado que culmina sus estudios postobligatorios.

En lo que respecta al valor monetario de nuestros impactos, en ambas evaluaciones hemos registrado un retorno económico positivo del impacto generado por nuestras distintas actividades, aunque se han empleado diferentes criterios para determinar ambos valores, por lo que se tendrá que seguir profundizando en este examen, e identificando y empleando diferentes indicadores para poder determinar con mayor exhaustividad cuál es el valor concreto que estamos generando en este sentido. En cualquier caso, existen evidencias suficientes para determinar que monetariamente retornamos a la sociedad más de lo que invertidos para el desarrollo de nuestras operaciones.

En relación a los grupos de interés analizados, destaca la implicación y el compromiso que muestran tanto los empleados como los demás agentes colaboradores con la organización. Fruto de las alianzas estratégicas establecidas y por la disposición

mostrada por los miembros de la organización para vincularse a proyectos sociales que desarrolla el centro más allá de sus principales líneas de actividad, el centro ha podido consolidar una red de colaboraciones que le permite generar incidencias positivas en aspectos como la protección de la vida submarina y la de ecosistemas terrestres, o en el fin de la pobreza y el hambre cero. Ello ha servido para ampliar las dimensiones de responsabilidad que determinaba la organización hasta entonces y, con el objeto de seguir incidiendo sobre éstas, dicha red de colaboraciones se tendrá que seguir manteniendo y, en la medida de lo posible ampliando, de tal manera que la organización pueda encontrar nuevos nichos de actividad en los que también podrán participar los estudiantes, como voluntarios o como futuros expertos en, por ejemplo, los ámbitos de los ecosistemas marinos o la intervención social.

Por otro lado, resulta relevante el impacto generado en el alumnado y en las familias, en los que pretendemos incidir no sólo para asegurar la adquisición de competencias formativas y profesionales por parte de los alumnos, sino que también para promover su implicación y desarrollo personal en los espacios socioeducativos que ofrece el centro para asegurar sus contribuciones al bienestar social. En este sentido, tanto el alumnado como las familias reconocen la labor del centro por favorecer el desarrollo de competencias interpersonales del alumnado, así como su autoconocimiento y, en general, su crecimiento humano.

En suma, la disposición mostrada por la organización para promover cambios metodológicos en los procesos de enseñanza; los distintos espacios que facilita para promover el fortalecimiento de las competencias interpersonales del alumnado; su capacidad de adaptación a los retos sociales que se le presentan; y su manifiesto compromiso con las situaciones de desigualdad social así como su sensibilidad por la sostenibilidad medioambiental son las fortalezas que, tal y como el propio centro reconoce, le van a permitir seguir asegurando su impacto positivo tanto en los grupos de interés identificados como en las dimensiones de la sociedad que han sido analizadas en esta evaluación.

En cualquier caso, se deberán seguir empleando nuevos indicadores por cada grupo de interés e identificando diferentes informantes con el objeto de que se puedan ir significando las valoraciones establecidas sobre el impacto del centro.

Fase 4: Comunicación de los resultados

Puesto que la evaluación del impacto del curso 2018-2019 se realizó en el curso 2019-2020, hasta el momento la organización ha presentado únicamente los resultados de la anterior evaluación (curso 2017-2018). Además del formato web (ver en Apéndice VII), la organización también ha elaborado un vídeo sobre sobre la aplicación de la metodología propuesta en esta investigación y sobre sus contribuciones para el desarrollo de su estrategia organizacional⁹⁷.

El mapa de impacto realizado en la anterior evaluación fue presentado, a lo largo del curso 2018-2019, en diferentes espacios de comunicación que la organización ha tenidos con sus grupos de interés. Cabe destacar la presentación de dicho mapa ante el Centro de Unesco del País Vasco como una referencia para que la organización fuera seleccionada de entre todos los centros de diferentes niveles educativos como una de las once escuelas transformadoras del País Vasco. Tras verse expuesto a una auditoría realizada por la Unesco, el Centro Formativo Somorrostro fue seleccionado de entre los treinta centros postulados, como una de las escuelas transformadoras de la comunidad autónoma vasca. Además, la Unesco reconoció que el centro presentó una de las ocho mejores prácticas por el mapa de impacto expuesto, valorando especialmente la trazabilidad que se representaba en este mapa sobre la misión, la visión, los valores y las actividades de la organización y su incidencia en los ODS y en los diferentes grupos de interés identificados en la evaluación del impacto. Por todo ello Somorrostro fue asignado como “Centro Guía” para la promoción del impacto social de las organizaciones sobre los ODS. Habiendo sido asignado como tal, la organización tendrá que exponer su mapa de impacto en septiembre de 2020, en el Congreso Mundial de Derechos Humanos que se realizará en Ginebra.

Así mismo, el mapa de impacto y los resultados de la evaluación también fueron presentados, el día 4 de marzo de 2020, en unas jornadas que organizó Euskalit, Agencia Vasca de Calidad y Excelencia, para abordar el tema de la integración de los ODS en la estrategia de las organizaciones. En esta presentación el centro quedó seleccionado como una de las dos organizaciones con mejores estrategias desarrolladas

⁹⁷ Ver en: <https://www.youtube.com/watch?v=S7v9Fdisk2fM>

para la integración de los objetivos en sus operaciones y la evaluación del impacto que realizamos obtuvo el premio del público a la mejor práctica presentada en este espacio. Tras realizar esta segunda evaluación y a partir del diseño web que se realice sobre el mapa de impacto, la organización podrá seguir presentando nueva información sobre los efectos que genera con su desempeño tanto a sus grupos de interés como a las instancias que considere oportunas.

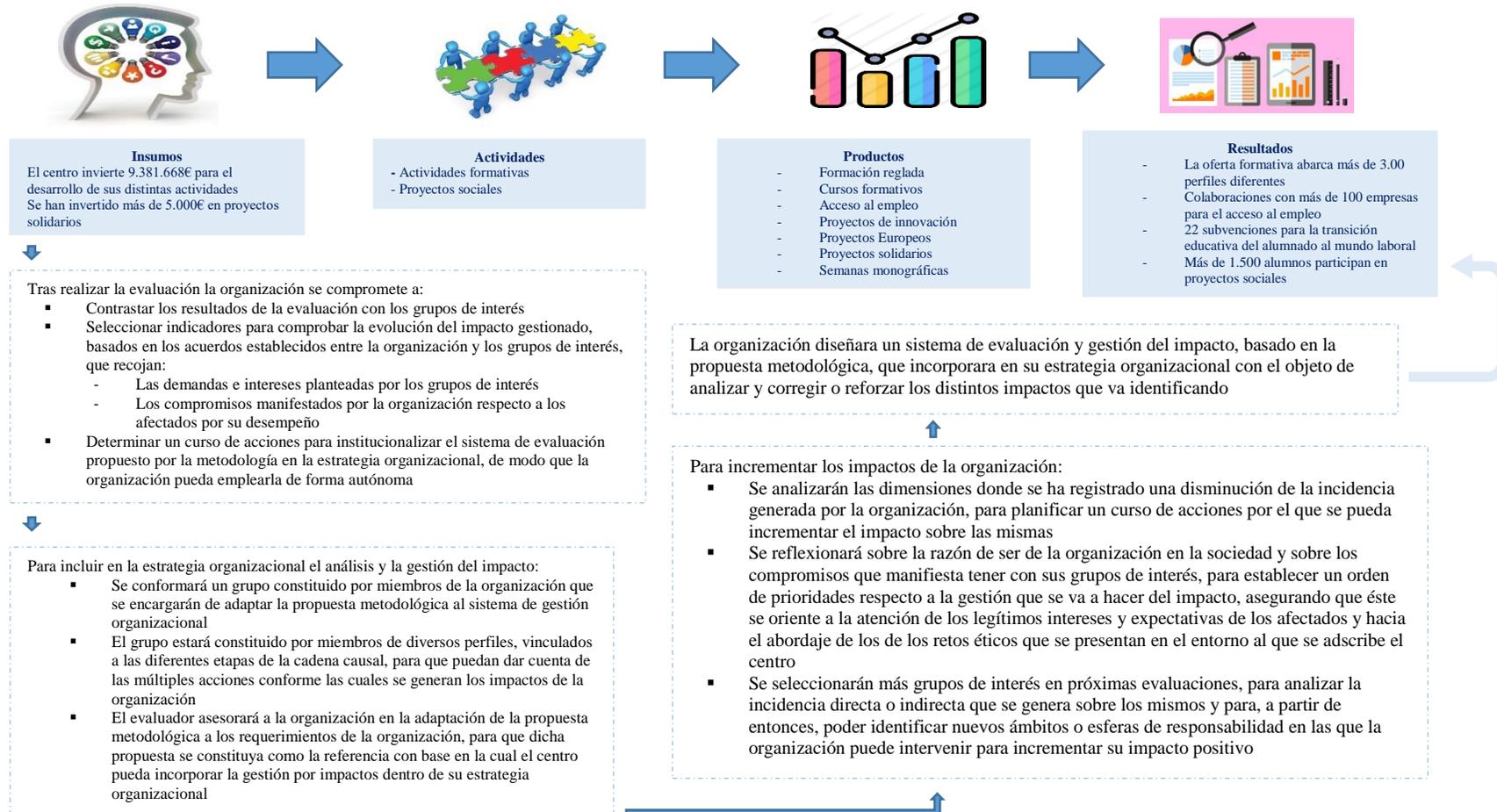
En este sentido, se le recuerda a la organización que el reporte del impacto es un momento fundamental para atender a los intereses y a los reclamos de sus grupos de interés. Con base en el diálogo con los mismos se pueden establecer objetivos comunes respecto a la evaluación, respecto a los indicadores que deben contemplarse en futuros análisis, y respecto a las acciones que deberá emprender para asegurar una incidencia más positiva en su entorno. Contemplando los objetivos e indicadores acordados de forma común en una evaluación posterior, la organización podrá demostrar sus avances en relación a los retos que sus grupos de interés y la sociedad en general le plantean sobre su impacto.

Llegados a este punto, se le pide a la organización que establezca una serie de objetivos y acciones para incorporar en su propia estrategia organizacional la evaluación, el monitoreo y la gestión de su impacto social. La intención que se persigue es que mediante este sistema de evaluación y gestión la organización logre, a partir de sus impactos, el cumplimiento de su propósito y de su misión y, a su vez, la atención de las legítimas expectativas e intereses que le plantean aquellos que se ven afectados por sus operaciones.

Fase 5: Gestión del impacto

El día 25 de junio de 2020 se reúnen el grupo tractor de la evaluación y el director del centro formativo para contrastar toda la información que se ha ido analizando hasta este punto, y para completar el esquema que se propone en la metodología para incorporar la evaluación y gestión continua del impacto en la estrategia organizacional. Siguiendo las orientaciones establecidas en dicho esquema, se le pide a la organización que lo complete estableciendo los compromisos y líneas de actuación que va a seguir para introducir en su estrategia la gestión del impacto. El resultado es el siguiente:

Descripción de la cadena causal⁹⁸



⁹⁸ Se recuerda que en esta página se muestra una descripción resumida de la cadena causal del impacto, cuya versión extendida puede ser consultada en el Apéndice IX de esta investigación.

En el esquema se muestran los compromisos y el curso de acciones que la organización pretende a asumir tras someterse a esta segunda evaluación del impacto. Una vez se ha completado el esquema, el evaluador y la organización acuerdan que:

- Se mantendrá una interacción continua entre ambas partes durante el curso 2020-2021, en la que el evaluador y el grupo conformado por la organización se encargarán de ajustar la propuesta a los requerimientos del centro, para que se pueda incluir en su sistema de gestión, de modo que la organización pueda realizar una análisis y gestión de sus impactos de manera autónoma y de forma continuada.
- Los resultados obtenidos en la evaluación, así como el proceso realizado durante este curso, se mostrarán a los distintos grupos de interés para identificar demandas e intereses que se puedan ir incluyendo en el próximo examen del impacto e, igualmente, se presentará en diferentes instancias y congresos científicos donde se aborden cuestiones relacionadas con la evaluación de los impactos de las organizaciones, para poder identificar pautas de mejora o retos en este ámbito que se puedan incorporar en la propuesta.
- Contando con el asesoramiento del evaluador, la organización definirá y hará explícito a sus grupos de interés un marco de referencia donde establecerá los límites y el horizonte ético en el que se debe enmarcar su actividad para, a partir de esta referencia, tomar decisiones respecto a la gestión del impacto.
- En la próxima evaluación, se emplearán indicadores basados en los compromisos que la organización manifiesta asumir respecto a sus grupos de interés y en la misión y los valores que inspiran su actividad, así como indicadores que ya han sido empleados para valorar la forma en la que incide en las dimensiones sociales contempladas, con el objeto de comprobar la evaluación que va teniendo su impacto y el modo en el que le está sirviendo (o no) para alcanzar su propósito organizacional

Tras la concreción de estos acuerdos se establece que, en septiembre de 2020, se juntarán el evaluador y el responsable de la organización para contrastar las devoluciones que le han dado los grupos de interés tras presentar la evaluación del presente curso y para comenzar a concretar las líneas de trabajo que se van a abordar a partir de este momento.

Presentación de la organización II

Ekomodo⁹⁹ es una empresa que nace como *spin-off*; esto es, como un departamento o división de una organización que mediante su separación termina por convertirse en una empresa por sí misma. En concreto, Ekomodo surge del Grupo Eko-REC¹⁰⁰, una organización industrial que desde 2012 se dedica al reciclaje de residuos de plástico (alrededor de 5 millones de botellas al día) y, con el material resultante, a producir bienes industriales para el sector del *packaging* (embalaje) y de la automoción. Eko-REC muestra un modelo industrial único y de referencia en Europa, pues es la única empresa que aúna el reciclaje y su transformación en sus propias instalaciones.

Por su parte, Ekomodo surge en el año 2018, como una línea de negocio dentro de Eko-REC, que es impulsada por los propios promotores de la organización para fortalecer la última fase del proceso de reciclaje (su transformación en producto final). En concreto, este proyecto se dirige a mejorar la eficiencia del proceso, a buscar otros residuos como nuevas fuentes de materia prima para Eko-REC, y a buscar nuevas aplicaciones a los materiales que ya se reciclan, prestando especial atención a los procesos de diseño y comercialización de los mismos. A finales de octubre de 2019 y tras certificar la viabilidad del proyecto, su modelo de negocio y su propuesta de valor, Eko-REC decide que Ekomodo se constituya definitivamente como una empresa por sí misma.

Tal y como lo establece en su declaración, la misión de Ekomodo¹⁰¹ es “ayudar a las personas y a las organizaciones a crear un mundo mejor, con productos que son buenos para nuestros clientes, buenos para la sociedad y buenos para el planeta”. Tratando de cumplir con lo expuesto, la organización se dedica a la creación de productos y accesorios sostenibles, como son los portadocumentos, carteras de mano, fundas de ordenador portátiles y *Tablets*, bolsas de tela reutilizables o los estuches que confeccionan. Estos productos se orientan hacia dos tipos de mercados, al mercado de consumo y al mercado corporativo. La producción de los mismos se realiza con base en la alianza estratégica que mantiene con Eko-REC, que es quien le provee de materiales sostenibles (fibra o tejidos reciclados a partir de botellas de plástico), a partir

⁹⁹ Ver en: <https://www.ekomodo.eus/>

¹⁰⁰ Ver en: <https://www.ekorec.net/>

¹⁰¹ Ver en: <https://www.ekomodo.eus/sobre-ekomodo>

de los cuales Ekomodo diseña, confecciona y comercializa sus productos. Asimismo, Ekomodo también desarrolla servicios de consultoría y proyectos relacionados con el reciclaje y el medioambiente.

Aplicación de la propuesta metodológica en el estudio de caso II

El 20 de febrero de 2020 la organización obtuvo, en la 2ª Edición de *Reconocimientos go!ODS*¹⁰² celebrada en Madrid, un premio por su contribución a la consecución de los ODS, y, más en concreto, por la incidencia que han tenido sus operaciones sobre el ODS 12: Producción y Consumo responsable. Tras obtener este reconocimiento la organización comienza a reflexionar sobre cómo puede registrar su impacto en los demás objetivos y sobre cómo puede orientar su actividad para asegurar una incidencia positiva sobre todos ellos. Fruto de esta reflexión deciden contactar con el investigador, el 17 de marzo de 2020, para consultar sobre las herramientas de medición de impacto actuales y sobre cuál de ellas podría servir para conectar el análisis de su desempeño con los ODS. Es entonces cuando se les plantea la posibilidad de realizar una evaluación de impacto aplicando la metodología de esta investigación. Se les envía un resumen de la propuesta y los resultados obtenidos en otras evaluaciones (Estudio de Caso I: mapa de impacto de Somorrostro). Viendo las posibilidades que les puede ofrecer esta metodología deciden exponer su impacto a evaluación.

Fase 0: Desencadenantes de la evaluación

Se comienza la evaluación el día 30 de marzo de 2020¹⁰³. Teniendo en cuenta la versión resumida de la propuesta que se les envía, se le pide a la organización que inicie el proceso definiendo con mayor concreción el impacto que consideran oportuno someter a evaluación. Para ello se les recomienda emplear la tabla dispuesta en esta fase de la propuesta. Los referentes de Ekomodo fueron quienes completaron la misma. A continuación, se muestra sus respuestas:

¹⁰² Ver en:

<https://www.ekomodo.eus/blog/empresas-por-un-mundo-mejor/contribuir-a-los-ods-tiene-premio/>

¹⁰³ Puesto que el investigador está realizando su estancia internacional en este periodo, el conjunto del proceso se aborda de forma telemática y cuando se concluye la evaluación se realiza un contraste, de forma presencial, entre el investigador como encargado de la evaluación del impacto, y los dos referentes de Ekomodo.

Cuestiones a plantear a la organización	Cuestiones a contrastar con el entorno de la organización	Cuestiones a resolver en los desencadenantes de la evaluación
<p>¿Cuáles el propósito y la misión que quiere cumplir en su entorno?</p> <p>La misión de Ekomodo es ayudar a las personas y a las organizaciones a crear un mundo mejor, con productos que son buenos para nuestros clientes, buenos para la sociedad y buenos para el planeta.</p> <p>Para ello diseñamos, elaboramos y comercializamos accesorios con estilo y sostenibles para el día a día (carpetas, fundas, bolsas, estuches, carteras...) para particulares y empresas preocupadas por la sostenibilidad y el medio ambiente y que comparten los valores de la economía circular y que quieren implicar en la mejora de su entorno y proyectar una imagen más sostenible, ante los retos medioambientales a los que nos enfrentamos.</p>	<p>¿Qué grupos de interés pueden estar interesados en conocer los impactos de la organización?</p> <p>Los principales grupos de interés serían nuestro proveedor de recursos y servicios internos (Eko-REC), los consumidores (de mercado y corporativos), las organizaciones con las que colaboramos (Universidades, Centros de Investigación e Innovación, Administración Pública) y nuestros proveedores externos (proveedores de tejidos reciclados y talleres que se subcontratamos para el proceso de confección de nuestros productos) Nuestras líneas de actividad están principalmente vinculadas a todos estos grupos de interés y, por tanto, son en quiénes en primer lugar nos podremos fijar para comenzar a analizar el impacto directo que tenemos sobre ellos. En una posterior evaluación cabría considerar a otros grupos de interés para identificar nuestros impactos indirectos.</p>	<p>¿Qué tiempos y recursos va a disponer la organización para evaluar su impacto?</p> <p>La evaluación se realizará desde abril de 2020 hasta julio de 2020. En junio de 2020 se realizará un seguimiento para contrastar la información analizada sobre el impacto y para determinar los pasos a seguir a partir del impacto identificado.</p> <p>Se facilitarán informes sobre la organización, contactos con grupos de interés y demás recursos y/o medios que sean necesarios para facilitar la labor del grupo tractor de la evaluación.</p>
<p>¿Cuáles son las principales líneas de actividad que le permiten dar cuenta de que está cumpliendo con su razón de ser? ¿Qué evidencias tiene para demostrarlo?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actividades de producción - Servicios de consultoría - Proyectos relacionados con el reciclaje y el medioambiente <p>Se citan las evidencias sobre los avances que hemos logrado en el cumplimiento de nuestra misión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Somos la única empresa en Europa que une el reciclaje con la transformación de los residuos para ofrecer una trazabilidad completa del reciclaje de los residuos para convertirlas en nuevos productos para los consumidores - Todos nuestros productos son fabricados con materiales 100% reciclados y 100% reciclables - Recibimos al año una media de 900 estudiantes de diferentes centros educativos locales que acuden a nuestra organización para formarse en temas relacionados con la Sostenibilidad (reducción, reutilización y reciclaje de productos) - Trabajamos en contacto con una amplia red de contactos (Administración Pública, Tercer Sector, Universidades) para promover la implicación y sensibilidad respecto a la Sostenibilidad <p>Además nos basamos en las certificaciones concedidas a Eko-REC para justificar nuestras contribuciones a la sociedad, la búsqueda de la maximización de los beneficios sociales en nuestras operaciones y la no trasgresión a los DD.HH.</p>	<p>¿Quiénes pueden ser los afectados por las operaciones de la organización?</p> <p>Se contemplará el marco de los ODS para analizar el impacto que nuestras operaciones tienen en los distintos agentes de la sociedad.</p> <p>Si en el análisis se descubren esferas del entorno donde la organización no registra incidencias se establecerán en la fase de gestión del impacto una serie de indicadores que sirvan para contemplar en una evaluación posterior los impactos que nuestra organización tiene en grupos de interés vulnerables, dependientes o que manifiestan tener un interés legítimo respecto a nuestro impacto que no está siendo atendido.</p>	<p>¿Con que participantes (grupos de interés, evaluadores, otros...) considera la organización que tiene que contar en la evaluación?</p> <p>La evaluación se realizará contando con el apoyo del Centro de ética Aplicada de la UD, con el CEO de Ekomodo y contando con la colaboración de determinados grupos de interés que puedan contrastar las valoraciones realizadas sobre el impacto.</p>

¿Qué interés o motivación le ha llevado a la organización a preguntarse por sus impactos? ¿Qué impactos considera oportunos exponer a evaluación?

La evaluación del impacto se plantea como un medio a partir del cual podamos reconocer formas de registrar nuestro impacto sobre los ODS. Así mismo, pretendemos que esta evaluación sirva para que comprendamos en mayor profundidad cuáles son nuestras contribuciones al entorno y cómo podríamos reforzar nuestro impacto positivo en las distintas esferas del contexto en las que intervenimos. Pretendemos evaluar nuestro impacto social, teniendo en cuenta que, por nuestra línea de actividad, la mayoría de impactos que producimos probablemente se expresen en la dimensión medioambiental de nuestro entorno.

¿Qué demandas, expectativas y/o intereses le plantean a la organización respecto a su impacto? ¿Cuáles de las mismas tendría que ser consideradas en la evaluación del impacto?

Se pretende comprobar cómo se está afectando a cada grupo de interés y qué relación tiene esa incidencia con el propósito y los objetivos que nos planteamos como organización. Se buscará valorar el impacto partiendo de las valoraciones que los grupos de interés hacen sobre nuestro desempeño. Igualmente, será importante registrar la incidencia que tenemos sobre cada uno de los ODS. Todo ello nos servirá para testar cómo estamos cumpliendo nuestra misión, cómo estamos afectando a nuestros grupos de interés y qué compromisos y responsabilidades debemos asumir en este sentido. A partir de este análisis se podrá plantear a los grupos de interés las cuestiones que nos preocupan respecto a nuestro desempeño, para establecer un diálogo con ellos que sirva para encontrar objetivos comunes a los que se pueda orientar nuestro impacto.

¿Qué impacto/s va/n a ser sometido/s a evaluación?

Se analizará el impacto social y ambiental que, en general, producen nuestras operaciones. Con el marco de los ODS como referencia y atendiendo también a los efectos que producidos en nuestros principales grupos de interés.

Al ser la primera vez que nos sometemos a una evaluación y puesto que no identificamos un impacto específico que consideremos prioritario atender, optamos por evaluar nuestro impacto social y ambiental en nuestros principales grupos de interés y en las condiciones (sociales y ambientales) del entorno en las que operamos. Una vez se complete este primer examen, se podrán desarrollar más evaluaciones en las que profundizaremos en el estudio de efectos concretos o impactos que resulten de especial interés para nuestra actividad y para quienes se ven afectados por nuestras operaciones.

¿Qué utilidad se le quiere dar a la evaluación del impacto?

El mapa de impacto que se extraiga de la evaluación puede emplearse para ponencias, informes o demás estrategias de marketing que desarrollemos. Los resultados obtenidos de la evaluación también servirían para repensar nuestra estrategia organizacional y generar acciones para mejorar el registro, la valoración y la gestión de nuestros impactos.

¿Qué condiciones del entorno determinan el impacto de la organización? ¿Cómo se espera que se posicione la organización a este respecto? ¿Hacia dónde debería direccionar sus impactos?

Nuestro principal reto es establecer colaboraciones, interrelaciones y sinergias con diferentes agentes sociales para maximizar la aportación de valor económico, social y medioambiental, así como profundizar en el descubrimiento de nuevos materiales y en el diseño de nuevos productos reciclados y reciclables, para contribuir a la sensibilización e implicación de la sociedad por el sostenimiento del medioambiente.

Justificaciones:

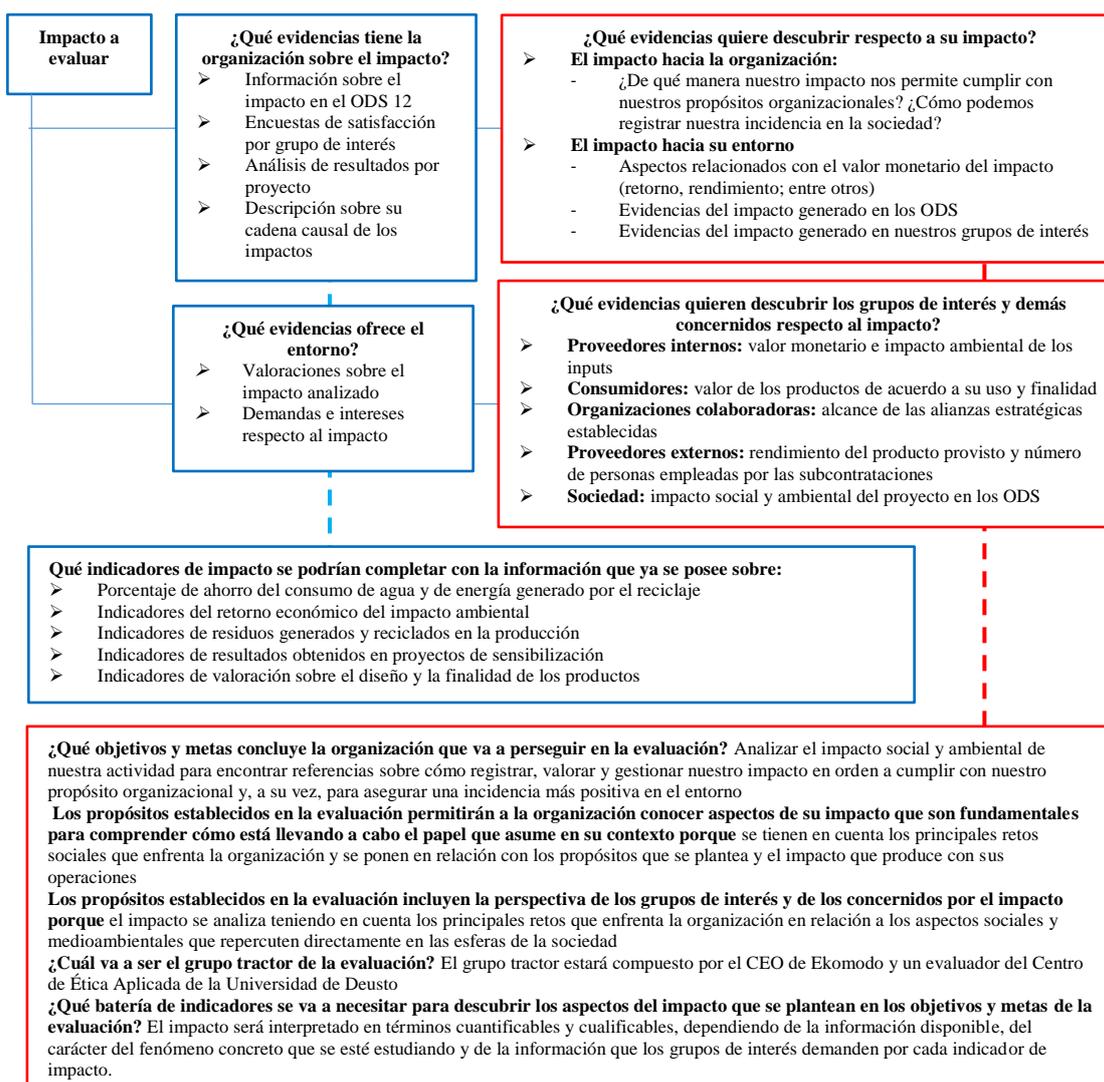
El impacto seleccionado permite valorar si la organización está cumpliendo con su razón de ser y con los compromisos que adquiere en el entorno porque se analiza nuestro impacto en relación al propósito que perseguimos y a partir de las valoraciones que los afectados por nuestras operaciones hacen sobre nuestra actividad. En el impacto seleccionado se han tenido en cuenta los retos que plantean los grupos de interés y la sociedad en general, y las contribuciones que la organización pueda ofrecer a las condiciones de Bienestar de su entorno porque se vincula nuestro impacto al marco de los ODS, para encontrar referencias que nos permitan comprender cómo estamos incidiendo sobre estos objetivos y qué retos se nos presentan para seguir impactando de forma positiva sobre los mismos. No se evidencia que alguna de nuestras operaciones esté trasgrediendo los DD.HH. En este sentido, la evaluación puede servir para constatar lo expuesto y, además, para reflexionar sobre cómo podemos ofrecer una mayor contribución para la consecución de los DD.HH.

Después de completar la tabla se le pide a Ekomodo que contraste esta información con sus grupos de interés, para que conste su opinión sobre los impactos que merece la pena tener en cuenta en la evaluación. La organización contacta con el director de Eko-REC, y este se pone en diálogo con algunos de sus grupos de interés (proveedores y miembros de organizaciones con las que colaboran) para exponerles que van a realizar una evaluación de impacto sobre sus contribuciones sociales y ambientales al entorno. Los grupos de interés consultados se muestran conformes con esta decisión y acceden a participar en este proceso ofreciendo la información que Ekomodo les solicite.

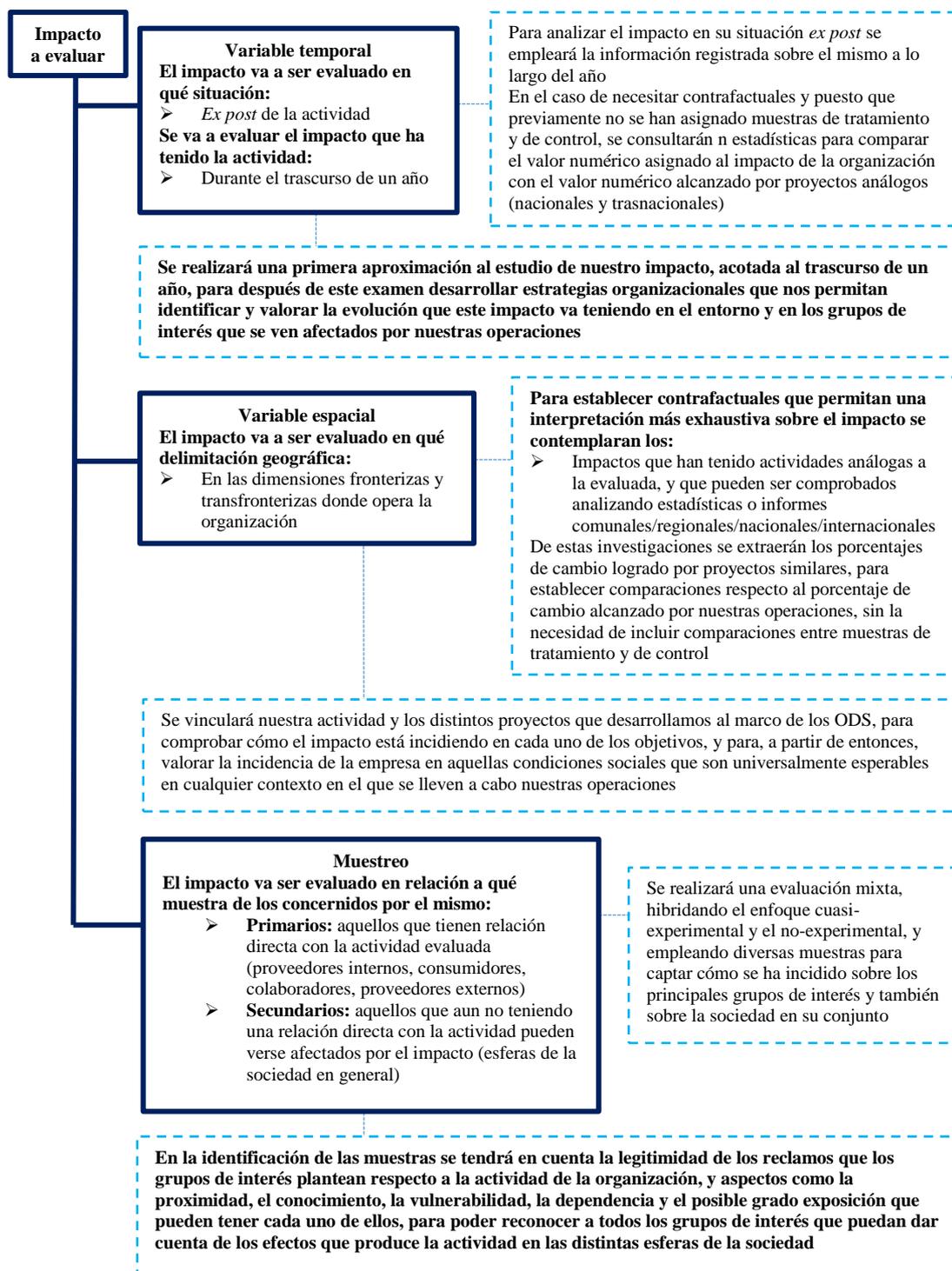
Fase 1: Objetivos, metas y alcance de la evaluación

A partir de este momento la organización pasa a concretar los objetivos, las metas y alcance de la evaluación con base en los siguientes dos esquemas:

A. Objetivos y metas de la evaluación

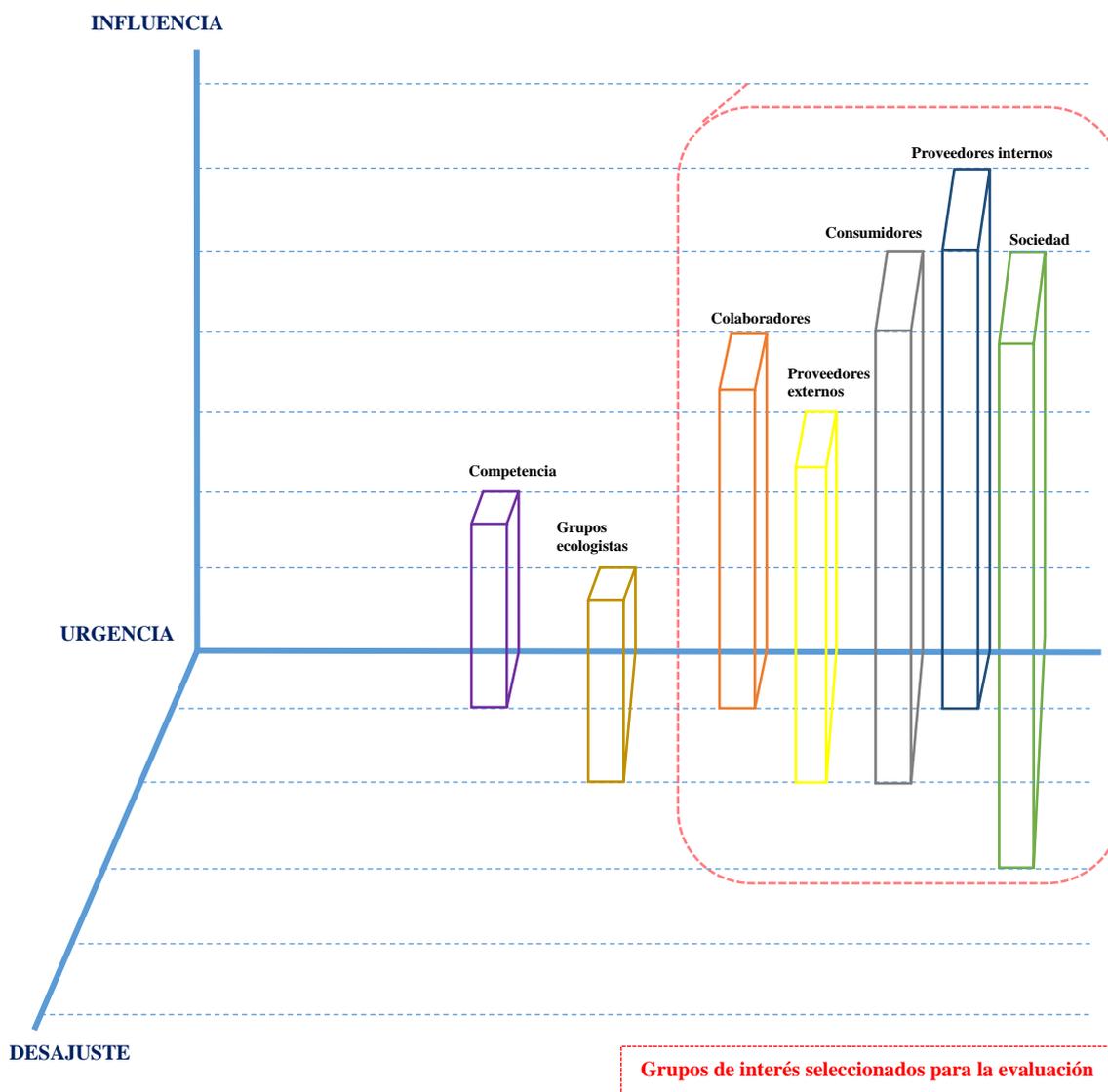


B. Alcance de la evaluación



Fase 2: Recopilación y análisis de la información sobre el impacto

Tras la concreción de los objetivos, las metas y el alcance de la evaluación la organización pasa a realizar una identificación de las fuentes clave a consultar en el estudio de su impacto, para lo que emplea la matriz que se muestra a continuación:



INFLUENCIA: el nivel de influencia que los grupos de interés pueden ejercer en las esferas de actividad de la organización, considerando también a aquellos que, por su escaso poder o influencia o por su elevada dependencia, podrían estar siendo dañados o ignorados por la organización, sin que pudieran sancionar o reclamar sus derechos

URGENCIA: el nivel de urgencia con el que la organización debe responder a sus grupos de interés en relación a las demandas, intereses y expectativas que le plantean, considerando también a aquellos que por su riesgo o situación de vulnerabilidad social requieren de una mayor protección o seguridad respecto al impacto de la organización

DESAJUSTE: el nivel de desajuste o problematicidad que se identifica en los comportamientos de la organización, respecto a los valores, normas y aspiraciones que imperan en el entorno social donde opera, respecto a los compromisos que adquiere con sus grupos de interés y respecto a la legitimidad de los reclamos que le plantean

La selección de los grupos de interés se ha realizado teniendo en cuenta que:

- Los proveedores de materiales y servicios son fundamentales para nuestros procesos, tienen un gran impacto en la cadena de valor de los productos que ofrecemos y les afectan directamente nuestras operaciones. Por tanto, es donde podemos extraer un mayor conocimiento sobre el impacto directo de nuestra actividad. Cabría diferenciar entre los proveedores internos (Eko-REC), que son quienes nos apoyan económicamente y nos proveen del plástico PET reciclado y los proveedores externos, entre los que se encuentra los proveedores de otros tejidos reciclados y los talleres de confección subcontratados.
- Los consumidores de nuestros productos (de mercado y corporativos) son el sustento de nuestra actividad empresarial para la consecución de la sostenibilidad económica, y es por ello que son el centro de nuestras decisiones corporativas. Además, son a quienes tratamos de sensibilizar e implicar para promover la consecución de los fines sociales y medioambientales que nos proponemos como organización.
- Las organizaciones colaboradoras son para nosotros un eje que determina nuestro comportamiento y nuestra manera de estar y de ser en la sociedad, generando, siempre que se pueda, colaboraciones, interrelaciones y sinergias con diferentes agentes sociales para maximizar la aportación de valor económico, social y medioambiental, el cual es nuestro principal reto como organización.

Tras completar la fase de concreción de los objetivos, las metas y alcance de la evaluación, y tras identificar y justificar la elección de los principales grupos de interés a contemplar en la evaluación, se le ofrece a la organización la información recogida en la propuesta sobre las herramientas de medición existentes y sobre la generación de indicadores para la valoración del impacto. La organización opta por la elaboración de sus propios indicadores y por establecer un sistema de valoración ajustado a sus necesidades y características, sin la necesidad de aplicar una herramienta concreta para evaluar su impacto. Se inicia así la segunda fase de la evaluación, donde se seleccionan los indicadores y se comienza a analizar la información relativa a su impacto.

La organización concreta cómo va a darse el proceso de recopilación y análisis de la información sobre el impacto con base en el siguiente esquema:

1° Aproximación al ámbito de estudio

Se consultarán diversas investigaciones y fuentes de estudios estadísticos para calcular nuestro impacto a partir de los resultados de proyectos análogos. Así mismo, se analizará la información relativa a nuestro desempeño, que será facilitada por nuestros proveedores (Eko-REC) y se realizará una consulta a nuestros grupos de interés para captar su valoración sobre nuestro desempeño

2° Selección de indicadores

- Se seleccionarán indicadores para valorar el impacto a partir de las percepciones que expongan los grupos de interés sobre su satisfacción respecto a nuestro desempeño y respecto al cumplimiento de nuestra misión y propósito organizacional
- Se seleccionarán indicadores de los ODS para valorar nuestro impacto en relación a las distintas dimensiones de la sociedad donde incidimos con nuestras operaciones

3° Recopilación y análisis de la información

Se seleccionarán una serie de indicadores que sirvan para valorar las percepciones, los intereses y las expectativas que puedan plantear quienes se vean afectados por nuestros impactos. Así:

Respecto a nuestros proveedores internos:

- Se seleccionarán indicadores para analizar el valor monetario de nuestro impacto, en relación a los recursos invertidos en nuestra actividad y a los cambios observados en la dimensión medioambiental del entorno

Respecto a los consumidores de nuestros productos:

- Se seleccionarán indicadores para analizar el valor del impacto de nuestros productos, en relación a la satisfacción del consumidor con los mismos, de acuerdo a su diseño (utilidad y estética) y a su finalidad (promover la sostenibilidad ambiental y la moda sostenible)

Respecto a nuestros colaboradores (Administración Pública, Universidades, Centros de Innovación, etc.):

- Se seleccionarán indicadores para valorar el alcance de las estrategias establecidas con nuestros colaboradores

Respecto a los proveedores externos:

- Se seleccionará indicadores para valorar el porcentaje de producto reciclado provisto por los proveedores de tejidos reciclados que convertimos en producto reciclable
- Se seleccionarán indicadores para registrar el número de empleados por los talleres de confección subcontratados que se encuentran en situación de exclusión social

Respecto a la sociedad:

- Se seleccionarán indicadores para comprobar la incidencia de nuestras operaciones en cada uno de los ODS y para, a partir de entonces, valorar el impacto social y ambiental que genera nuestro desempeño en la sociedad

Con base en este esquema y teniendo en cuenta la identificación de las fuentes de información establecida en la fase anterior, el evaluador comienza a recopilar una serie de indicadores para cada grupo de interés. A continuación, se muestra los indicadores propuestos para la evaluación del impacto:

Indicadores vinculados al impacto sobre los proveedores internos:

Evidencias que los proveedores internos quieren descubrir respecto al impacto	Indicadores de impacto	Contrafactuales
Relación entre el dinero invertido en el proyecto y el cambio producido en el entorno	<ul style="list-style-type: none"> - Dinero invertido en el proyecto - Porcentaje de reciclaje producido - Cambio generado en el entorno y su comparación con proyectos análogos (número de botellas recicladas, reducción de gastos económicos y de recursos medioambientales) 	<ul style="list-style-type: none"> - Según fuentes consultadas¹⁰⁴ se calcula que el peso medio de una botella de plástico PET es de 8,7g, y se estima¹⁰⁵ que en España se vende al día unas 50.000.000 botellas. Ello implica generar 435.000.000g de plástico PET en un día, lo que serían 435.000kg y 435t. Entonces, al año se generan 158.775t en nuestro país (435t x 365días). - Cada año se producen 500.000.000.000 botellas en el mundo¹⁰⁶, lo que serían 4350000t. Según el Foro Económico Mundial la reutilización y recarga de dicho material reduciría los costos de empaque en al menos \$8.000 millones al año¹⁰⁷. Una reducción que llevaría a generar el 63% ahorro de emisiones de CO2 y la reducción del 69% del consumo de recursos fósiles

¹⁰⁴ Ver en: <http://www.plastico.com/temas/Botellas-de-PET,-El-peso-no-lo-es-todo+3088615>

¹⁰⁵ Ver en: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2015-11-05/reciclaje-sddr-sistema-deposito-devolucion-retorno_1083753/

¹⁰⁶ Ver en: <https://es.greenpeace.org/es/trabajamos-en/consumismo/plasticos/datos-sobre-la-produccion-de-plasticos/>

¹⁰⁷ Ver en: <https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-44881388>

Indicadores vinculados al impacto sobre los consumidores:

Evidencias que los consumidores quieren descubrir respecto al impacto	Indicadores de impacto	Fuentes de consulta
La utilidad de los productos de Ekomodo y su finalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción de los consumidores respecto al diseño del producto y su vinculación respecto a la finalidad del mismo - Impacto ambiental de los productos y de la cadena causal del impacto de la organización (se valorará en el grupo de interés <i>Sociedad</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizará una encuesta a una muestra de consumidores en el que realizarán una valoración respecto al diseño (utilidad y estética) de sus productos y respecto a su vinculación con la finalidad de los mismos (promover la sostenibilidad medioambiental y la moda sostenibles)

Indicadores vinculados al impacto sobre los colaboradores:

Evidencias que los colaboradores quieren descubrir respecto al impacto	Indicadores de impacto	Fuentes de consulta
Valor de las alianzas estratégicas establecidas con Ekomodo	<ul style="list-style-type: none"> - Alcance de las alianzas estratégicas establecidas con otras organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Se atenderá el número de alianzas estratégicas establecidas para concretar cuántos agentes hemos podido implicar en nuestros proyectos dirigidos a la promoción de la sostenibilidad medioambiental

Indicadores vinculados al impacto sobre los proveedores externos:

Evidencias que los proveedores externos quieren descubrir respecto al impacto	Indicadores de impacto	Fuentes de consulta
El valor de la subcontrata que Ekomodo realiza con los talleres de confección y con los proveedores de tejidos reciclados	<ul style="list-style-type: none"> - Número de personas empleadas en los talleres de confección que se encuentran en situación de exclusión social - Porcentaje del producto reciclado que se convierte en producto reciclable 	<ul style="list-style-type: none"> - Se consultarán fuentes facilitadas por los propios talleres de confección para completar el primer indicador y fuentes facilitadas por Ekomodo para completar el indicador relativo al porcentaje de producto reciclado convertido en reciclable

Indicadores vinculados al impacto sobre la sociedad (en relación a los ODS):

Impacto en los ODS ¹⁰⁸	Indicadores de impacto	Evidencias
1- Fin de la pobreza	Número de administraciones públicas implicadas en los proyectos para la promoción de la economía circular de Ekomodo	Impulsamos #IzanAldaketa , proyecto dirigido a promover la economía circular como un motor para solventar las brechas estructurales y favorecer la inclusión social, que se ha llevado a cabo con la colaboración de las administraciones públicas de 4 municipios diferentes de nuestra comunidad
2- Hambre cero	Número de proyectos en los que se ha colaborado sobre economía circular, en los que se hayan abordado cuestiones relativas a la alimentación	En nuestra implicación por favorecer la sostenibilidad medioambiental y el desarrollo social hemos participado en un proyecto para encontrar linealidades entre el reciclaje y el impacto ambiental de los desperdicios de alimentos
3- Salud y Bienestar	Superficie del agua saneada por los proyectos de la organización	Hemos sacado 2tm de plástico de los mares y ríos
4- Educación de calidad	Número de estudiantes que han asistido a talleres de sensibilización medioambientales organizados por el centro	900 estudiantes de Centros Escolares y Universidades han asistido a nuestros proyectos de sensibilización
5- Igualdad de Género	Número de proyectos en los que se ha colaborado para la promoción de la igualdad de género	Hemos desarrollado 4 jornadas de concienciación sobre moda sostenible para poner en valor el trabajo digno en el sector de la moda y reivindicar así las condiciones de igualdad de género en dicho sector
6- Agua limpia y saneamiento	Porcentaje de agua ahorrado en los procesos de reciclaje	20% de ahorro en agua
7- Energía asequible y no contaminante	Porcentaje de consumo de energía ahorrado en los procesos de reciclaje	50% de ahorro en consumo de energía
8- Trabajo decente y crecimiento económico	Número de personas atendidas en los talleres de inclusión social	Más de 400 personas atendidas por los talleres
9- Industria, innovación e infraestructuras	Número de reconocimientos que se le han concedido por la innovación que ha conllevado el proyecto de Ekomodo	Semifinalistas en el <i>Premio Europeo de Innovación Social 2019</i> por nuestro proyecto de innovación en el ámbito de la sostenibilidad medioambiental
10- Reducción de las desigualdades	Número de personas empleadas en talleres subcontratados que se encuentran en situación de riesgo o de excusación social	Participan una media de 12 personas en la confección de nuestros productos, que se vinculan a los dos talleres para la inclusión sociolaboral que subcontratamos

¹⁰⁸ Los indicadores se conforman teniendo en cuenta las líneas de actividad y los proyectos desarrollados por la organización, empleando como referencia la batería de indicadores que la Comisión Estadística de la UE establece en relación a los ODS. Ver en:

https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework_A.RES.71.313%20Annex.Spanish.pdf

11- Ciudades y comunidades sostenibles	Número de participantes en proyectos para la promoción de comunidades sostenibles	500 personas han participado en nuestros proyectos de recogida de basura de mares y ríos
12- Producción y consumo responsable	Porcentaje de proveedores de proximidad Reconocimientos concedidos por las contribuciones a este objetivo	100% de los proveedores son de proximidad Se nos concedió el premio Go!ODS 2020 por nuestra contribución a la consecución del ODS 12: Producción y Consumo Responsable
13- Acción por el clima	Número de botellas recicladas/toneladas recicladas	1.825.000.000 botellas de plástico recicladas y 23.000t de residuos de plástico reciclados al año
14- Vida submarina	Superficie marítima saneada por proyectos de recogida de basura	Hemos contribuido a sanear una superficie del mar de más de 3.700ha y una superficie de la cuenca de ríos de más de 710km ²
15- Vida de ecosistemas terrestres	Superficie terrestre saneada por proyectos de recogida de basura	Hemos contribuido a sanear una superficie terrestre de 80,85km ²
16- Paz, Justicia e instituciones solidas	Número de colaboraciones para contribuir al desarrollo sostenible de la Sociedad	Participamos activamente en cinco proyectos con la Administración Pública (DFG, Fomento SS) y diversas empresas y organizaciones (Impact Hub, BIC Gipuzkoa, Spri, Universidad de Deusto) para conformar redes sociales de concientización sobre Sostenibilidad, cambio climático y moda sostenible.
17- Alianzas estratégicas para lograr los objetivos	Alianzas estratégicas establecidas y reconocimientos concedidos por las contribuciones a la sostenibilidad medioambiental	Con base en las alianzas estratégicas establecidas con proveedores de productos reciclados y organizaciones dedicadas a la protección del medioambiente se nos ha concedido el premio <i>101 Empresas #PorElClima</i> y el <i>Accesit Premios Europeos Medio Ambiente a la empresa</i>

Se le pide a la organización que contraste la selección de los indicadores para, por un lado, saber si va a saber capaz de recopilar la información necesaria para completarlos y para, por otro lado, saber si dicha selección responde a los elementos que quiere analizar y destacar y a los elementos que los grupos de interés quieren conocer respecto a su impacto. La organización muestra su conformidad respecto a los indicadores seleccionados, y afirma que podrá realizar las valoraciones sobre los mismos con base en la información que ya dispone y a partir de las interacciones que va a establecer con sus grupos de interés. Durante aproximadamente dos semanas la organización se dedica a completar estos indicadores. Una vez ha recopilado la información necesaria para su valoración, nos hace llegar los resultados del análisis:

Valoraciones de los grupos de interés¹⁰⁹

Proveedores internos¹¹⁰



A partir de su vinculación con Eko-REC, Ekomodo recicla el 10% del total del plástico PET que se genera en España durante el transcurso de un año. Por cada 1€ invertido en nuestra actividad reciclamos 400kg de este material, lo que genera un ahorro en gastos de empaque de 7.386,37€ anuales, y lo que contribuye a una reducción del 0,22% de las emisiones de CO2 y del 0,25% del consumo de recursos fósiles a escala mundial.



111

Consumidores¹¹²



El 73,5% de los consumidores, reales y potenciales, muestran estar satisfechos respecto a la labor de Ekomodo de diseñar productos sostenibles que, a su vez, les resulten atractivos y aplicables. El 73,1% de los mismos apoyan la compra de nuestros productos por el propósito que perseguimos, en relación a la promoción de la sostenibilidad medioambiental y de la moda sostenible.



¹⁰⁹ Cada grupo de interés se expone junto con los ODS con los que se relaciona. No se contempla la linealidad entre los valores y los grupos de interés porque la organización todavía no los tiene definidos. Recordamos que esta organización surge como una spin-off en 2019, de una empresa (Eko-REC) que fue fundada en 2012, por lo que la información disponible sobre su desempeño y sobre su propia identidad es limitada, lo que implica que la evaluación se tenga que ajustar a la escasa información que esta organización haya podido recopilar sobre su actividad durante su año de existencia. Precisamente, uno de los motivos que propician esta evaluación se relaciona con su motivación por comprender cómo ir registrando de mejor manera información relativa a sus impactos en la sociedad, para poder contrastar si se adecuan a la identidad y al estilo que va conformando y para saber cómo orientarlos hacia la consecución del propósito con el que se identifica. A partir de estas referencias que espera obtener en un primer examen de su desempeño, la organización reconoce que tendrá que definir con mayor precisión su identidad, y ligado a ello sus valores, para comprobar después si la gestión que se está haciendo del impacto identificado se adecua al propósito y a los fines a los que se dirige.

¹¹⁰ Para ver los cálculos referentes al impacto que Ekomodo genera en su relación con Eko-REC consultar Apéndice XI.

¹¹¹ Por cada grupo de interés se asignan los ODS afectados, teniendo en cuenta las actividades que la organización desarrolla hacia los mismos. Esta asignación se explica posteriormente (ver pág. 192).

¹¹² La encuesta realizada para identificar las valoraciones relativas al impacto de Ekomodo sobre los consumidores se puede consultar en Apéndice X.

Colaboradores



Hemos conseguido implicar a más de 20 empresas y organizaciones en nuestros proyectos dirigidos a la promoción de la economía circular y a la sostenibilidad medioambiental



Proveedores externos



Convertimos el 100% del producto reciclado provisto por nuestros proveedores en productos 100% reciclables

Nuestros productos se confeccionan en talleres locales, que emplean a más de 50 personas en situación de exclusión social



La asignación de los ODS afectados por cada grupo de interés se ha acordado entre el evaluador y la organización, teniendo en cuenta el conjunto de actividades que desarrolla y los grupos de interés hacia las que se dirigen las mismas. Así, en el grupo de interés proveedores se han considerado aquellos objetivos que especialmente se vinculan a la acción por el clima y a la protección del medioambiente y de los recursos naturales del planeta (ODS 6,7, 12, 13, 14, y 15), porque Ekomodo establece su alianza con Eko-REC para asegurar la mejora medioambiental a partir del reciclaje que Eko-REC realiza del plástico PET y de los productos reciclados y reciclables que Ekomodo confecciona y vende a sus clientes. Así mismo, se incluyen aquellos objetivos vinculados al crecimiento económico, a la innovación, al fortalecimiento de las organizaciones y al desarrollo de la sociedad (ODS 8, 9, 11, 16, 17) porque Ekomodo surge como un spin-off de Eko-REC que busca mejorar la eficiencia del proceso de reciclaje, la identificación de nuevas fuentes de materia prima y nuevas aplicaciones del material ya reciclado, lo que también apunta a generar una mejora en el proceso de producción de Eko-REC, y a un fortalecimiento de su posicionamiento, de su crecimiento y de su incidencia en el entorno donde opera.

En el grupo de interés consumidores se han seleccionado los objetivos vinculados al ahorro de recursos como el agua (ODS 6) y la energía (ODS7), al favorecimiento de la sostenibilidad (ODS11), y al consumo responsable (ODS12) y a la acción por el clima (ODS 13), por el ahorro que a este respecto genera Ekomodo al comercializar productos 100% reciclados y reciclables y por las contribuciones que sus consumidores pueden ofrecer a la sostenibilidad medioambiental al consumir sus productos. Se incluye también el objetivo vinculado a la innovación y a la industria (ODS 9), por la innovación que ha conllevado la venta de productos que realiza Ekomodo en nuevos nichos de mercado (hasta el momento la producción de Eko-REC estaba destinada a la venta de productos industriales y, tras el surgimiento de Ekomodo, sus ventas se amplían a la población en general, que denominan como consumidores de mercado, y a determinados nichos como es el de los consumidores corporativos, donde proveen material reciclado y reciclable para empresas y organizaciones).

En el grupo de interés colaboradores se han seleccionado los objetivos relacionados con la acción por el clima, la protección del medioambiente y de los recursos naturales del planeta (ODS 6, 7, 12, 13, 14, y 15), junto con los objetivos vinculados al fortalecimiento de las organizaciones y al desarrollo de la sociedad (ODS 9, 11, 16, 17; exceptuando el ODS 8 que se contempla en los grupos de interés subcontratados para el desarrollo de la actividad de la organización), porque Ekomodo establece relaciones con sus colaboradores para generar interrelaciones y sinergias que le permitan maximizar su aportación de valor económico, social y medioambiental. Con base en estas alianzas Ekomodo desarrolla proyectos de sensibilización y de intervención social¹¹³ sobre aspectos como la protección del medioambiente o la reducción de las desigualdades sociales, por lo que también incide sobre los ODS relacionados como aspectos como la salud y el bienestar, la igualdad de género; entre otros; y es por eso que también se recogen los ODS vinculados a tales cuestiones (ODS 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10).

Por último, respecto al grupo de interés proveedores externos se recogen los ODS vinculados a la reducción de las desigualdades (ODS 5, 10) junto con aquellos vinculados al crecimiento económico, al fortalecimiento de las organizaciones y al

¹¹³ Ver en: <https://www.ekomodo.eus/blog/estilo-de-vida-sostenible/izan-aldaketa/>

desarrollo de la sociedad (ODS 8, 9, 12, 16, 17) para relacionar la actividad de Ekomodo con el impacto generado en los proveedores de tejidos reciclados y para, a su vez, considerar la incidencia de la subcontrata de sus servicios en talleres de confección dirigidos a la integración social de sus empleados (Fundación SAREA¹¹⁴ y Hazlan¹¹⁵). Además de los ODS contemplados para cada grupo de interés también se analizan todos los objetivos en relación al impacto de Ekomodo sobre la sociedad en general. Estos objetivos se valoran con base en los indicadores establecidos anteriormente (ver pág. 189-190). El resultado es el siguiente:

Valoraciones en torno a la linealidad entre las actividades y los ODS

 <p>1 FIN DE LA POBREZA</p>	 <p>2 HAMBRE CERO</p>	 <p>3 SALUD Y BIENESTAR</p>	 <p>4 EDUCACIÓN DE CALIDAD</p>	 <p>5 IGUALDAD DE GÉNERO</p>	 <p>6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO</p>
<p>Impulsamos #IzanAldaketa, proyecto dirigido a promover la Economía Circular, implicando a las Administraciones Públicas de 4 municipios de Gipuzkoa</p>	<p>Participamos en 1 proyecto para encontrar linealidades entre el reciclaje y el impacto ambiental de los desperdicios de alimentos</p>	<p>Hemos extraído 21m de plástico de los mares y ríos</p>	<p>900 estudiantes han asistido a nuestros proyectos de sensibilización medioambiental</p>	<p>Participamos en 4 jornadas de concientización sobre el valor del trabajo digno y la promoción de la Igualdad de Género en el sector de la moda sostenible</p>	<p>Nuestros procesos de reciclaje generan un 20% de ahorro en el consumo de agua</p>
 <p>7 ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE</p>	 <p>8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO</p>	 <p>9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA</p>	 <p>10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES</p>	 <p>11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES</p>	 <p>12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES</p>
<p>Nuestros procesos de reciclaje generan un 50% de ahorro en el consumo de energía</p>	<p>En los talleres que confeccionan nuestros productos se atienden a más de 400 personas en situación de exclusión social</p>	<p>Semifinalistas en el Premio Europeo de Innovación Social 2019 por nuestro proyecto de innovación en el ámbito de la sostenibilidad medioambiental</p>	<p>12 personas se emplean en la confección de nuestros productos, vinculados a los dos talleres para la inclusión sociolaboral que subcontratamos</p>	<p>500 participantes en nuestros proyectos de recogida de basura</p>	<p>100% de nuestros proveedores de tejidos y confección son de proximidad Premio GO/ODS por nuestra contribución a este objetivo</p>
 <p>13 ACCIÓN POR EL CLIMA</p>	 <p>14 VIDA SUBMARINA</p>	 <p>15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES</p>	 <p>16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS</p>	 <p>17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS</p>	
<p>1.825.000.000 botellas 23.000t de residuos reciclados</p>	<p>3.700 ha de la superficie del mar y 710km2 de la superficie la cuenca de ríos saneadas</p>	<p>80,85km2 de superficie terrestre saneada con nuestros proyectos</p>	<p>5 proyectos colaborativos para conformar redes sociales de concientización medioambiental</p>	<p>Premio 101 Empresas #Forelelima y Accesit Premios Europeos Medio Ambiente por las alianzas estratégicas establecidas para favorecer la sostenibilidad medioambiental</p>	

Tras las valoraciones registradas en cada grupo de interés el mapa de impacto se representa de la siguiente manera:

¹¹⁴ Ver en: <http://www.sargi.org/es/sarea-fundazioa/>

¹¹⁵ Ver en: <http://hazlanirun.com/>



Mapa de impacto de EKOMODO (2019)

Nuestra misión

“Ayudar a las personas y a las organizaciones a crear un mundo mejor, con productos que son buenos para nuestros clientes, buenos para la sociedad y buenos para el planeta”

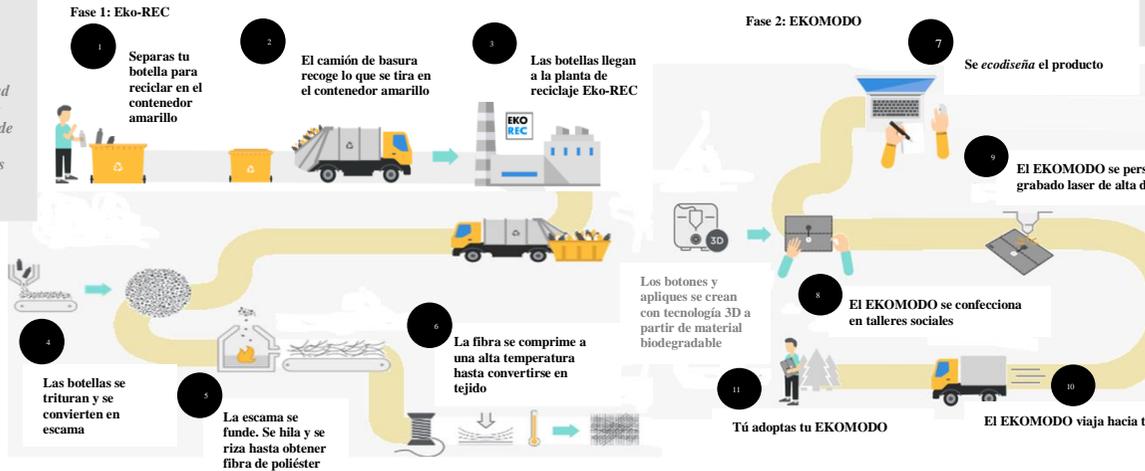
Cadena causal del impacto: Así hacemos los productos EKOMODO

Proveedores

A partir de la vinculación con Eko-REC, Ekomodo recicla el 10% del total del plástico PET que se genera en España durante el transcurso de un año. Por cada 1€ invertido en nuestra actividad reciclamos 400kg de este material, lo que genera un ahorro en gastos de empaque de 7.386,37€ anuales, y lo que contribuye a una reducción del 0,22% de las emisiones de CO2 y del 0,25% del consumo de recursos fósiles a escala mundial.



Convertimos el 100% del producto reciclado provisto por nuestros proveedores en productos 100% reciclables. Nuestros productos se confeccionan en talleres locales, que emplean a más de 90 personas en situación de exclusión social



Colaboradores

Hemos conseguido implicar a más de 20 empresas y organizaciones en nuestros proyectos dirigidos a la promoción de la economía circular y a la sostenibilidad medioambiental



Consumidores

El 73,5% de los consumidores, reales y potenciales, muestran estar satisfechos respecto a la labor de Ekomodo de diseñar productos sostenibles que, a su vez, les resulten atractivos y aplicables. El 73,1% de los mismos apoyan la compra de nuestros productos por los propósitos que perseguimos, en relación a la promoción de la sostenibilidad medioambiental y de la moda sostenible.



Nuestro impacto en la sociedad



Impulsamos #ZanAldaketa, proyecto dirigido a promover la Economía Circular, implicando a las Administraciones Públicas de 4 municipios de Gipuzkoa



Participamos en 1 proyecto para encontrar linealidades entre el reciclaje y el impacto ambiental de los desperdicios de alimentos



Hemos extraído 2tn de plástico de los mares y ríos



900 estudiantes han asistido a nuestros proyectos de sensibilización medioambiental



Participamos en 4 jornadas de concientización sobre el valor del trabajo digno y la promoción de la Igualdad de Género en el sector de la moda sostenible



Nuestros procesos de reciclaje generan un 20% de ahorro en el consumo de agua



Nuestros procesos de reciclaje generan un 20% de ahorro en el consumo de energía



En los talleres que confeccionamos nuestros productos se atienden a más de 400 personas en situación de exclusión social



Semifinalistas en Premio Europeo de Innovación Social 2019 por nuestro proyecto de innovación en el ámbito de la sostenibilidad medioambiental



12 personas empleadas para la confección de nuestros productos, en los talleres para la inclusión social que subcontratamos



500 participantes en nuestros proyectos de recogida de basura



100% de los proveedores de tejidos y confección son de proximidad. Premio GO! ODS 2020 por nuestra contribución a la consecución del ODS 12



1.825.000.000 botellas y 23.000t de residuos reciclados



3.700ha de la superficie del mar y 710km² de la superficie la cuenca de ríos saneadas



80,85km² de superficie terrestre saneada con nuestros proyectos



5 proyectos colaborativos para conformar redes sociales de concientización medioambiental



Premio 101 Empresas #Poreclima y Accessit Premios Europeos Medio Ambiente por las alianzas estratégicas establecidas para favorecer la sostenibilidad medioambiental

En el mapa de impacto se añaden las valoraciones de los indicadores empleados por cada grupo de interés y evidencias sobre el impacto social de la organización en los ODS. Además, se representa la cadena causal del impacto, que es la que emplea Ekomodo para producir sus productos y también se enuncia la misión de la organización, como referencia para exponer el propósito que pretende cumplir en la sociedad.

Tras realizar el mapa de impacto se le pide a la organización que realice una caracterización los efectos identificados en relación a su actividad. La organización realiza dicha caracterización teniendo como referencia las evidencias que se han descubierto en relación al impacto sobre los ODS. Para ello emplea la siguiente plantilla:

CARACTERIZACIÓN DEL IMPACTO GENERADO EN LA SOCIEDAD					EVIDENCIAS	
	Primario	Acumulativo	Sinérgico	Temporal	Permanente	
Temporalidad	Los cambios inmediatos se generan particularmente en aquellos ODS relacionados con aspectos medioambientales (ODS 6, 7, 12, 13, 14 Y 15)	Incrementamos el impacto social y medioambiental de Eko-REC, descubriendo nuevos materiales, abriéndonos a nuevos nichos de mercado y emprendiendo proyectos que inciden sobre objetivos relacionados con el desarrollo de las organizaciones y de la sociedad (ODS 8, 9, 12, 16, 17)	Todos los impactos se generan de forma sinérgica, los medioambientales principalmente desde nuestra colaboración con Eko-REC y los sociales con base en la relación con nuestros colaboradores	Los impactos sociales generados se han debido a los proyectos sociales que hemos emprendido este año, cuya duración y fortalecimiento determinaran la temporalidad del impacto	No se percibe conclusión del impacto medioambiental al que apuntan nuestras principales líneas de actividad	Durante este año de actividad se han seguido generando los impactos que Eko-REC ya registraba en el ámbito de la sostenibilidad medioambiental, mientras que se han producido otros complementarios, a partir de las actividades que desde EKOMODO hemos ido desarrollando. Estos impactos se han generado a partir de las alianzas estratégicas que hemos establecido, y pueden contemplarse atendiendo a los resultados obtenidos en los proyectos que hemos llevado a cabo para promover la sensibilidad e implicación de la Sociedad en el ámbito de la sostenibilidad medioambiental
	Directo		Indirecto			
Intencionalidad	Los impactos directos producidos por Ekomodo son aquellos que se generan a partir de los proyectos sociales que emprendemos y de las colaboraciones que hemos establecido durante este año, que inciden en los ODS, 4, 9, 10, 11, 14, 15, 16, y, también sobre los indicadores empleados para valorar el impacto en cada uno de nuestros grupos de interés		Los impactos indirectos de nuestra actividad se vinculan a los impactos que genera Eko-REC en su cadena de producción (ODS 6, 7, 13, 17), los impactos generados por los proveedores subcontratados y los talleres de confección (ODS 8, 12), y los impactos generados por aquellos proyectos emprendidos que, aunque los hayamos dirigido hacia otros propósitos, han incidido sobre dimensiones de la Sociedad vinculadas a los ODS, 1, 2, 3, y 5		A partir de los proyectos sociales que hemos emprendido registramos una incidencia directa o indirecta sobre determinados objetivos en los que Eko-REC antes no registraba impactos. Esta incidencia se identifica en los siguientes objetivos: ODS 1, ODS 2, ODS 3, ODS 4, ODS 5, ODS 8, ODS 9, ODS 10, ODS 11, ODS 14, ODS 15, ODS 16	

	Reversible	Irreversible	
Reparabilidad	Los impactos sociales registrados pueden dejar de darse si no se continúan desarrollando algunos de los proyectos o colaboraciones establecidas durante este año.	Los impactos medioambientales generados son irreversibles mientras continuemos desarrollando nuestra principal línea de actividad	No identificamos demandas sobre la necesidad mitigar alguno de nuestros impactos, pero apuntamos a mejorar los mismos, principalmente los medioambientales, y es por ellos que tratamos de descubrir nuevos materiales que tengan un impacto medioambiental más positivo, y, además, que resulten ser más útiles y confortables para nuestros consumidores

	Nulo	Leve	Moderado	Significativo	
Intensidad	Los impactos con menor intensidad los identificamos en los ODS 1, 2, 3, 5 porque los proyectos que inciden sobre los mismos apuntan a propósitos diferentes, aunque también generen cambios positivos en tales dimensiones	Los impactos con una leve incidencia son aquellos vinculados a cuestiones de carácter social como la Educación (ODS 4), la inclusión laboral (ODS 8) y la reducción de las desigualdades (ODS 10)	Los impactos con una incidencia moderada los registramos en aquellos objetivos vinculados a la Innovación, a la colaboración entre las organizaciones y a la consecución de la Paz y de la Justicia (ODS 9, 16, 17)	Los impactos más significativos se evidencian en aquellos objetivos vinculados a cuestiones medioambientales (ODS 6, 7, 12, 13, 14, 15,)	Resalta el impacto generado en el ODS 12, por el reconocimiento GO!ODS 2020 concedido a nuestra organización por nuestra incidencia en la producción y el consumo responsable

	Puntual	Parcial	Extensa	
Extensión	El principal impacto que incide en el área interna de la organización es el producido sobre el ODS 9, que ha implicado a su vez cambios en la cadena de producción y ventas de Eko-REC	Los impactos generados en nuestra comunidad se relacionan, especialmente, con la incidencia que hemos tenido sobre los ODS, 4, 5, 8, 10, 11, 12, 13, 14 y 15 e, incluso, sobre los ODS 6 y 7, que aun siendo cambios que producimos por nuestro proceso de producción consideramos que favorecen a un área geográfica más extensa que la que se enmarca en el entorno próximo de la organización	Los impactos que inciden sobre una dimensión más extensa son aquellos relacionados con los ODS 1, 2, 3, 16 y 17, que se generan por los proyectos que emprendemos con otras organizaciones para favorecer la concientización medioambiental y el consumo responsable	La amplitud de nuestros impactos se expresa, especialmente, en las dimensiones medioambientales de nuestro entorno, por el impacto generado por nuestra cadena causal y, también, por los proyectos desarrollados para el saneamiento de aguas y de superficie terrestre

Una vez se han valorado los indicadores seleccionados por cada grupo de interés, tras diseñar el mapa de impacto y habiendo realizado la caracterización del mismo, se le envía a la organización la información analizada hasta este momento sobre su desempeño. Se le pide que revise esta información y que a partir de la misma realice una valoración general sobre su impacto social y medioambiental, determinando si los considera positivos o negativos y justificando tal determinación con base en las evidencias registradas en esta fase de la evaluación.

Fase 3: Valoración del impacto

Para realizar la valoración del impacto social y medioambiental la organización argumenta y justifica sus valoraciones con base en la siguiente plantilla:

Impacto negativo	Impacto positivo
<p>Efectos no deseados de la actividad por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No evidenciamos impactos que trasgredan las normativas que regulan nuestra actividad ▪ Identificamos incidencias sobre todos los ODS, aunque no registramos un impacto significativo sobre los objetivos 1,2, 3 y 5 ▪ No evidenciamos impactos en los que el cúmulo de evidencias negativas sea mayor que el cúmulo de evidencias positivas, aunque la identificación de nuevos materiales reciclables para emplear en la confección de nuestros productos podría ayudarnos a reforzar nuestro impacto ambiental ▪ No evidenciamos ningún impacto que nos esté imposibilitando la consecución de nuestro propósito organizacional ▪ No evidenciamos impactos que no nos permitan ofrecer nuestras contribuciones al bienestar social, aunque cabe señalar que por nuestras líneas de actividad el impacto que generamos incide, principalmente, sobre las condiciones medioambientales del entorno 	<p>Efectos de la actividad que han implicado una mejora por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los impactos identificados no trasgreden ni nos impiden el cumplimiento del marco normativo que regula la actividad de la organización, e incluso algunos ofrecen contribuciones más allá de los límites normativos, especialmente aquellos impactos relacionados con los marcos regulatorios de la sostenibilidad medioambiental ▪ Los impactos identificados han incidido sobre cada uno los ODS, generando una incidencia notoria en los ámbitos de la producción y el consumo responsable, la acción por el clima, y la energía asequible y no contaminante. ▪ El número de redes de colaboración establecidas, los resultados obtenidos en las valoraciones de los consumidores, y el hecho de que podamos asegurar una trazabilidad completa del reciclaje de los residuos que empleamos para nuestros productos evidencian nuestra implicación por favorecer la sostenibilidad medioambiental y, así mismo, por implicar y sensibilizar a diferentes agentes para afrontar los retos medioambientales del entorno ▪ Consideramos que el diseño de nuevos productos sostenibles, la identificación de nuevos materiales para su confección y el fortalecimiento de las colaboraciones estratégicas establecidas son las principales líneas de actuación que debemos seguir desarrollando para incrementar nuestro impacto y asegurar así el cumplimiento de nuestro propósito organizacional ▪ Puesto que la mayoría de nuestras incidencias positivas se generan en las condiciones medioambientales del entorno, nuestro papel en la Sociedad se vería reforzado si, además, conseguimos fortalecer nuestro impacto en otros aspectos sociales, por ejemplo, incrementando el número de personas empleadas en los talleres de confección que se encuentran en situación de exclusión social, favoreciendo la implicación de más estudiantes y organizaciones en nuestros proyectos de recogida de desperdicios, o desarrollando proyectos concretos para incidir directamente sobre aspectos relacionados con la perspectiva de género en el diseño de moda sostenible o la economía circular y el reciclaje como vías para combatir las desigualdades sociales

A partir de los impactos identificados y tras las consideraciones establecidas en la tabla la organización concluye que sus actividades inciden de forma positiva, especialmente, en el ámbito de la sostenibilidad del medioambiente. Estas incidencias devienen de sus principales líneas de actividad, e impactan en cuestiones como el ahorro en consumo de agua y de energía, la producción y el consumo responsable y la acción por el clima. Considerando estos impactos y las valoraciones extraídas de la consulta realizada a los consumidores, la organización afirma que su incidencia sobre tales dimensiones puede darse de manera directa y de forma prolonga, en la medida en que se continúe manteniendo las mismas formas de producción y se asegure seguir atrayendo a los consumidores no sólo por la utilidad de los productos ofertados sino, también, por la finalidad que se pretende alcanzar con su venta.

La incidencia en otras dimensiones sociales se da sobre todo por las alianzas estratégicas que establece con otras empresas y organizaciones, de tal manera que el fortalecimiento de dichas alianzas y la consolidación de los proyectos sociales que ha desarrollado más allá de sus principales líneas de actividad le servirán para incrementar las contribuciones positivas que se registran a este respecto, y que se relacionan con aspectos tales como promover la implicación de diferentes organizaciones en proyectos para la promoción de la economía circular y de la moda sostenible, favorecer la inclusión laboral de personas en situación de exclusión social a partir de la subcontrata establecida con los talleres para la confección de sus productos, o favorecer la implicación ciudadana en favor de la sostenibilidad medioambiental a partir de los proyectos desarrollados para la recogida de residuos.

Tras la consulta a los informantes clave y después de analizar los indicadores empleados en la evaluación, la organización identifica aspectos de mejora que convendría tener en cuenta en el momento de gestionar los impactos analizados. Estos aspectos de mejora tienen que ver con cómo puede la organización incrementar la motivación y sensibilidad de sus consumidores por la compra sostenible, con cómo puede incrementar el impacto ambiental que ya genera, desde la identificación de nuevos materiales que, además, que le sirvan para confeccionar productos más atractivos para

sus consumidores¹¹⁶, y con cómo podría reforzar su impacto social e incrementar sus contribuciones a los impactos indirectos de su actividad, sobre todo en las dimensiones relacionadas con el fin de la pobreza, la reducción del hambre, la promoción de la salud y el bienestar, y el fomento de la igualdad de género.

En este punto, se le señala la organización la importancia de que incluye la evaluación del impacto en su propia estrategia organizacional, para que pueda ir registrando y analizando más información sobre la evolución que van teniendo sus impactos, sobre la perspectiva y la valoración de los afectados por sus operaciones, y sobre las dimensiones y condiciones del entorno afectadas, de tal forma que pueda ir justificando, con base en la acumulación de las evidencias identificadas, cualquier valoración y decisión que tome respecto a la incidencia de su actividad en la sociedad.

En la misma línea, se le invita a la organización a reflexionar sobre la posibilidad de incorporar a otros grupos de interés en futuras evaluaciones, como pueden ser la competencia o los grupos de ecologistas. También se podría considerar la posibilidad de emplear otros indicadores, como el impacto ambiental generado por los consumidores al comprar sus productos o el impacto generado por cada uno de los voluntarios que participan en sus proyectos de recogida de residuos. Así mismo, sería oportuno desarrollar acciones y, seguidamente, comprobar el grado en el que Ekomodo ha logrado incrementar su impacto en aquellas esferas del entorno donde no se han identificado impactos significativos y, también, establecer comparaciones entre el impacto generado en un año y el impacto generado tras un segundo análisis de su desempeño. Estas cuestiones se abordarán en mayor profundidad en la fase 5 de la evaluación.

¹¹⁶ Hasta el momento, los materiales empleados por Ekomodo para la confección de sus productos son los mismos que emplea Eko-REC para producir elementos de automoción y maqueta ferial. Por sus características este material no resulta tan adecuado para confeccionar accesorios y complementos de moda, pero Ekomodo lo emplea porque es el que le resulta más accesible. Ekomodo está en la búsqueda de nuevos materiales para diseñar y fabricar productos de diversos componentes reciclados y reciclables, por los que puedan diversificar su impacto ambiental, y atraer a un mayor número de consumidores.

Fase 4: Comunicación de los resultados

Tras completar la fase de valoración se le presenta a la organización, el día 2 de junio de 2020, el informe sobre el análisis de su desempeño, en el que se recopilan y se describen las fases de la evaluación que se han completado hasta este momento. Ekomodo presentará dicho documento a Eko-REC, para mostrar las evidencias que ha descubierto sobre su impacto. Así mismo, empleará este documento para volver a postular su candidatura en los *Go! ODS 2021*, con el objeto de que se le vuelva a conceder dicho reconocimiento por su incidencia en el ODS 12 o, incluso, para que, presentando evidencias sobre el registro de su incidencia en los demás objetivos, se le pueda otorgar un reconocimiento sobre su impacto en otro u otros ODS.

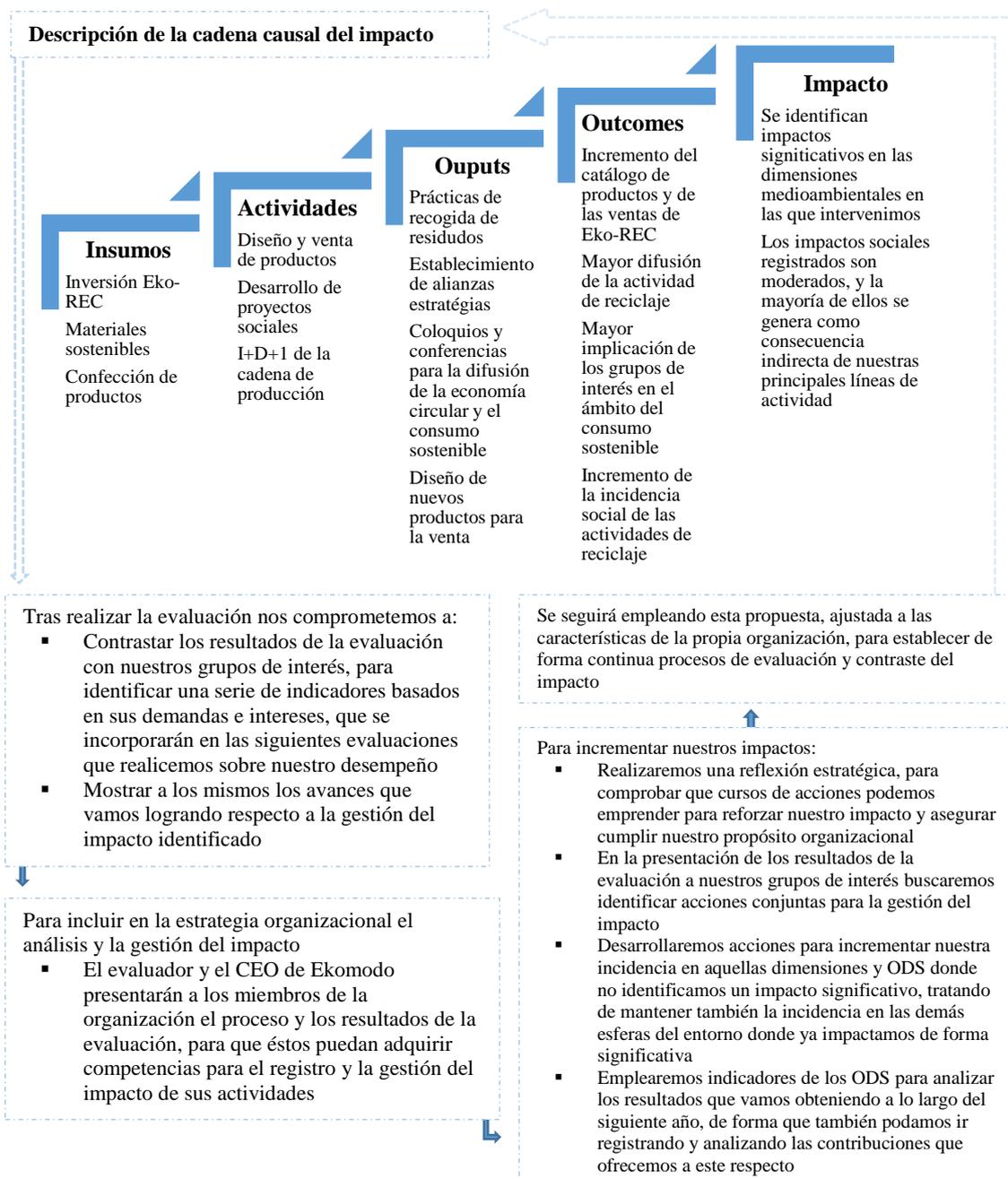
La organización también se plantea realizar un formato digital del mapa de impacto, para ajuntarlo junto con la cadena causal que describe en su página web¹¹⁷. También manifiesta que presentará esta evaluación en las distintas jornadas en las que participe con organizaciones colaboradas de sus proyectos y a determinados grupos de interés con los que mantiene una interacción constante, como una evidencia más sobre cómo se está dando su desempeño en el entorno.

En este punto, el evaluador subraya la importancia de aprovechar la comunicación de los resultados para que la organización pueda fortalecer sus vínculos con sus grupos de interés y con los demás concernidos por sus impactos. Se le recalca que esta fase es un momento clave para explicar a los grupos de interés el proceso abordado en la evaluación y contrastar así las valoraciones realizadas sobre el impacto con la experiencia percibida por los afectados por sus operaciones. En dicho contraste, se le invita a recoger las demandas, acuerdos alcanzados y/o retos planteados en el diálogo con sus grupos de interés, de tal modo que puedan ser empleados como indicadores o referencias de las que partir en futuras evaluaciones de su desempeño, que le podrían servir para comprobar si el modo en el que está gestionado su impacto se adecua a los intereses y reclamos que le plantean los afectados por su actividad. Llegados a este punto se le pide a la organización que establezca cómo se va a dar la gestión de los distintos impactos que se han identificado a lo largo del proceso de la evaluación.

¹¹⁷ Ver en: <https://www.ekomodo.eus/sobre-ekomodo#asi-hacemos>

Fase 5: Gestión del impacto

Para concluir la primera evaluación se le pide a Ekomodo que complete el esquema propuesto en la metodología para la incorporación de la evaluación y gestión continua del impacto en su estrategia organizacional. Este esquema se completa considerando los compromisos y líneas de actuación que va a seguir a partir de los impactos identificados, y considerando también los reclamos e intereses que sus grupos de interés le han planteado tras mostrar los resultados de la evaluación. Se muestra a continuación dicho esquema:



En este esquema se concretan los acuerdos que se establecen entre el evaluador y la organización para incluir en su estrategia organizacional la evaluación y gestión continuada de sus impactos. Se le recuerda que en el análisis y gestión de su impacto sus decisiones se deben basar en evidencias sobre la no trasgresión de los DD.HH. y de los derechos e interés de los afectados por sus operaciones; y que, además, la gestión de este impacto debe ser acorde a su razón de ser y a las responsabilidades y compromisos que adquiere en el entorno, de forma que pueda orientarlo hacia el cumplimiento de su propósito organizacional y, a su vez, a la atención de las legítimas demandas e intereses de sus grupos de interés y al fortalecimiento de las condiciones de bienestar del entorno. Teniendo esto en cuenta el evaluador y el CEO acuerdan que:

- Se mostrará a los grupos de interés los resultados obtenidos en la evaluación, para contrastar las valoraciones realizadas e identificar intereses, colectivos, dimensiones e indicadores no contemplados en la evaluación, que podrán ser considerados en futuros análisis sobre el impacto.
- Los integrantes de Ekomodo revisarán el informe de impacto y la propuesta metodológica, para familiarizarse con el ámbito de la evaluación del impacto y para poder extraer aprendizajes y herramientas que les permitan ir analizando y gestionando la incidencia que tienen sus actividades en el entorno.
- Se empleará esta herramienta en una segunda evaluación, para comprobar el avance que la organización logra en el estudio y la gestión de su impacto.
- Con base en las indicaciones de la propuesta la organización hará una reflexión estratégica e identitaria, para concretar cómo puede orientar su impacto de acuerdo a sus responsabilidades y compromisos y en relación al propósito que se plantea, y para determinar cómo puede incorporar esta propuesta en su estrategia, de forma que pueda ir desarrollando evaluaciones de impacto de forma continua y autónomamente.

Después de concretar estos acuerdos se establece que el evaluador y el CEO de Ekomodo volverán a juntarse, a partir de octubre de 2020, para comentar a registrar las devoluciones que le han dado a la organización tras presentar los resultados de la evaluación a los diferentes agentes implicados en el impacto, y para comenzar a programar el siguiente análisis que se va a realizar sobre la incidencia de su desempeño.

Capítulo 8

Análisis de los resultados

En este capítulo se abordarán las aportaciones que puede ofrecer la propuesta metodológica desarrollada en esta investigación, para las organizaciones y para el ámbito de la evaluación del impacto. En relación a las aportaciones de la metodología para las organizaciones se tendrán en cuenta los resultados obtenidos y el feedback que nos han dado las organizaciones estudiadas tras realizar los procesos de evaluación expuestos en el capítulo 7 de la investigación. Para concretar las aportaciones que la propuesta tiene para el ámbito de la evaluación del impacto se tendrá en cuenta el juicio emitido por los expertos consultados para comprobar la pertinencia de la metodología (ver Apéndice I) y las conclusiones extraídas del análisis realizado sobre los enfoques y las herramientas para la evaluación del impacto (ver Cap. 3), sobre el estado del arte de este ámbito de estudio (ver Cap. 4), y sobre la perspectiva ética aplicada al ámbito de la evaluación del impacto de las organizaciones (ver Cap. 5).

Como conclusión de este capítulo, y teniendo en cuenta las aportaciones de la propuesta tanto para las organizaciones como para al ámbito de la evaluación del impacto, se establecerá un análisis de los resultados alcanzados en relación a los objetivos propuestos en la presente investigación (ver Cap. 1).

Aportaciones de la propuesta metodológica a las organizaciones

A continuación, se destacan las aportaciones que ha tenido la propuesta para las organizaciones estudiadas:

Estudio de caso I: Evaluación de impacto al centro formativo Somorrostro

En lo que respecta al Centro Formativo Somorrostro, el hecho de haber realizado dos evaluaciones de impacto nos ha permitido contemplar la progresiva sensibilidad y motivación que la organización ha ido desarrollando respecto a la evaluación y gestión de su impacto en el entorno. Previamente la organización había realizado una evaluación en colaboración con una consultora, que aplicó la herramienta SROI para realizar un análisis de su desempeño basado en el valor monetario de su impacto. Como ya se señalaba, la organización se mostraba disconforme respecto a dicha evaluación,

porque no se comprendía cuál era el planteamiento de fondo del proceso, porque no se comprendían los criterios adoptados para la determinación del valor monetario, porque dicho examen no le resultaba instructivo, porque no reflejaba elementos significativos de su identidad y de su desempeño y porque no estaba conforme con el uso que se le había dado a los resultados obtenidos, de la evaluación ya que los mismos fueron publicados sin su consentimiento.

Tras realizar nuestra primera evaluación, aplicando un borrador de la propuesta que todavía no estaba concluida, la organización destacaba que este examen le había resultado más enriquecedor que el examen al que se había expuesto anteriormente (basado en la monetización de sus impactos) y que, de forma notoria, lograba representar de una forma más fidedigna la realidad en la que intervenía y los efectos que estaba ocasionando en el entorno con su desempeño.

La organización destacó las posibilidades que esta propuesta ofrece en relación a poder ajustarse a la realidad donde opera e ir nutriendo el análisis de su impacto con base en la incorporación de nuevos indicadores basados en la experiencia percibida por los afectados por sus operaciones. De hecho, en ambas evaluaciones la organización apostó por seguir las indicaciones de la metodología para desarrollar sus propios indicadores para valorar el impacto, en vez de emplear algunas de las herramientas que también se describían en la propuesta. Así mismo, recalca la pertinencia de que en la metodología se propusiera alinear las actividades de la organización con los ODS, porque ello le permitía contemplar los distintos efectos que generan sus actividades en las diversas esferas de la sociedad y del medioambiente en las que interviene. La organización consideraba que el hecho de basar las valoraciones del impacto en las percepciones de los afectados, de contrastar con los mismos los indicadores seleccionados y de que la propuesta contará con unas pautas preestablecidas para la incorporación de la perspectiva ética como un eje transversal del proceso era fundamental, porque ayudaba a fundamentar las determinaciones sobre el valor positivo o negativo de sus impactos.

Igualmente, destacaba la visibilidad que le dio someterse a un examen basado en esta propuesta, y prueba de ello es que fuera seleccionada por Euskalit como una de las organizaciones con mejores estrategias desarrolladas para la incorporación de los ODS en sus operaciones y como la organización con la mejor práctica para la evaluación y

gestión de su impacto. También obtuvo el reconocimiento de la UNESCO como una organización referente de buenas prácticas por la trazabilidad establecida en el mapa de impacto, entre sus valores, su misión, sus actividades y el impacto registrado en los ODS y en los grupos de interés seleccionados en la evaluación. La UNESCO le invitó a la organización a presentar su mapa de impacto en el Congreso Mundial de Derechos Humanos que se celebrará en Ginebra en septiembre de 2020. Por su parte Euskalit le propuso liderar un proyecto para mostrar a otras organizaciones cómo incorporar los ODS en su estrategia organizacional, a partir de la evaluación y gestión del impacto que se proponía aplicando la metodología de la presente investigación.

Más allá de estos reconocimientos y de la satisfacción mostrada por parte de la organización con la primera evaluación, se le recalcó que, desde nuestra óptica, la evaluación del impacto se contemplaba como un proceso de aprendizaje continuo, en el que se deberían ir incorporando indicadores y desarrollando determinadas estrategias por las que la organización pueda obtener un mayor conocimiento sobre su desempeño, sobre cómo impactar de forma más positiva en su entorno y sobre cómo orientar su impacto hacia el cumplimiento de su razón de ser en la sociedad. Desde esta premisa se partió para la segunda evaluación que la misma organización solicitó tras concluir el primer análisis de su desempeño.

En relación a esta segunda evaluación, se le explicó a la organización que la metodología ya estaba concluida, y que ello implicaría que se tendrían que completar cada una de las fases, siguiendo las indicaciones preestablecidas y empleando las herramientas (cuadros y esquemas y, en su caso, herramientas para la medición del impacto) expuestas a lo largo de la metodología. De este modo, se pretendía realizar un examen más exhaustivo sobre su desempeño, descubriendo nuevas evidencias sobre su impacto para conectarlas con el propósito organizacional, la misión y, en general, con el papel que la organización pretende cumplir en el entorno. De esta nueva propuesta la organización recibiría un nuevo mapa de su impacto y, además, un informe basado en las respuestas, los resultados y las evidencias que se han recopilado mientras se ha ido completando cada una de las fases del proceso de evaluación.

Respecto al primer examen, se incluyeron nuevos indicadores para la valoración del impacto (págs. 172, 173, 174), una descripción de la cadena causal que figuraba en el diseño del nuevo mapa de impacto (pág. 191) y una serie de despleables por cada

grupo de interés en los que se pretendía dejar constancia de los compromisos que la organización adquiere con cada uno de los mismos, del valor cualitativo que sus grupos de interés concedían al valor cuantitativo explicitado en cada indicador de impacto, y de las responsabilidades que la organización asumía en su relación con los grupos de interés para procurar una mejor incidencia sobre ellos (págs. 182). También se incluyó un cuadro justificativo del impacto seleccionado (págs. 165, 166); dos esquemas en los que la organización argumentaba y justificaba los objetivos, las metas y el alcance que iba a tener la evaluación (págs. 167, 168); un gráfico en el que la organización exponía los principales grupos de interés y seleccionaba los informantes clave de la evaluación en función de la influencia-dependencia, urgencia-vulnerabilidad y desajuste-legitimidad con la que se relacionaba con los mismos (pág., 169); una caracterización del impacto evaluado (pág. 176); una valoración del impacto en relación a los valores y la misión de la organización (págs. 179, 180); una justificación sobre el valor otorgado al impacto teniendo en cuenta las principales corrientes de la ética aplicada al ámbito de las organizaciones (pág. 186); y una propuesta para introducir en la estrategia organizacional la gestión de su impacto, dirigida a favorecer la implicación de sus integrantes y a procurar orientar el impacto hacia la consecución de su propósito organizacional y de sus responsabilidades dentro del contexto donde opera (pág. 191, 192).

Tras concluir el segundo examen la organización señala que la metodología ha contribuido significativamente a que incremente su capacidad para evaluar y gestionar su impacto desde su propia estrategia organizacional. Destaca que el proceso de acompañamiento ofrecido por el evaluador le ha servido para comprender la complejidad que conlleva estudiar este fenómeno y, al mismo tiempo, para fortalecer sus competencias, pues le ha impulsado a identificar retos de la evaluación, involucrar a diversos agentes y a reflexionar sobre diferentes acciones a desarrollar para poder ir valorando el impacto de forma más exhaustiva.

La organización subraya el hecho de que se tengan que contrastar cada valoración y decisión tomada a lo largo de la evaluación con los afectados por los impactos. Ello favorece a que la consiguiente gestión que se decida hacer sobre los impactos esté fundamentada en los intereses, demandas y percepciones de todos los involucrados en sus operaciones. En esta línea, la organización considera que las indicaciones establecidas

en cada fase, dirigidas a justificar los criterios adoptados para la valoración del impacto, también sirven para fortalecer sus prácticas de transparencia y de rendición de cuentas. Tal y como expone, sus grupos de interés le han manifestado que este examen les transmite confianza, porque la metodología plantea un diálogo y contraste constante entre la organización y los afectados por sus impactos, de tal manera que se tienen en cuenta su perspectiva en cualquier juicio que se emita sobre la incidencia que tienen sus distintas actividades.

Por último, la organización destaca la conexión realizada entre la misión y los valores y el impacto, y el hecho de plantear el marco de los ODS como referencia para el análisis de su desempeño en la sociedad. Ello le ha permitido reflexionar sobre la relación existente entre la incidencia que, de hecho, está generando en la sociedad y el modo en el que sus impactos le permiten o no cumplir con su razón de ser en el entorno. La organización reconoce que a partir de esta reflexión ha podido identificar referencias sobre las dimensiones de la sociedad de las que debe hacerse cargo por las responsabilidades que le atañen y por los compromisos que adquiere con sus grupos de interés, y sobre cómo y dónde debe focalizar sus intervenciones en orden a cumplir con el propósito al que se dirige y, a su vez, a asegurar sus contribuciones al desarrollo del entorno al que se adscribe.

Tras presentarle el informe de impacto de esta segunda evaluación la organización señala que ha extraído una serie de aprendizajes de cada una de las fases del proceso que se recoge en la propuesta en cuestión. Así, en la fase 0 (*Desencadenantes de la evaluación*), las indicaciones establecidas para la selección y justificación del impacto a evaluar le han servido para dirigir su mirada hacia el entorno, lo que le ha llevado a preguntarse por los intereses y reclamos que le pueden plantear sus grupos de interés sobre su desempeño. Ello le ha posibilitado seleccionar un impacto que, considera, no sólo le resultaba de interés para sí misma, sino también para aquellos que se ven afectados por sus operaciones.

Los esquemas para la determinación de los objetivos, las metas y el alcance de la evaluación, propuestos en la fase 1 (*Objetivos, metas y alcance de la evaluación*), le han servido para incluir la perspectiva de los afectados en la determinación de los propósitos de la evaluación, para reflexionar sobre los recursos y la información que ya disponía sobre su desempeño y para concretar los medios y los tiempos que debía

emplear para nutrir el examen del impacto. En lo que respecta al gráfico propuesto en la fase 2 (*Recopilación y análisis de la información sobre el impacto*) para la identificación de las fuentes clave de información, las pautas y criterios establecidos para la selección de los grupos de interés le han servido para vislumbrar quiénes son aquellos que pueden estar afectados por su actividad y para justificar quiénes deben ser priorizados en la evaluación, no sólo por su relación directa con la organización sino, también, por encontrarse en una situación de desajuste o vulnerabilidad que convendría tener en consideración para determinar el valor los impactos de su actividad.

En la misma fase, la organización destaca el avance que se ha dado respecto a la identificación y selección de los indicadores para la valoración del impacto. Este avance refiere, especialmente, a cómo se ha relacionado el análisis del impacto con la misión y con los valores de la organización. La comparación de este impacto con la incidencia generada por proyectos análogos permite identificar las contribuciones diferenciales que ofrece la organización respecto a otras organizaciones que desarrollan actividades similares. Este análisis también posibilita comprobar el grado y el modo en el que la organización, a partir de sus impactos, está avanzado en el cumplimiento de su propósito organizacional. Respecto a los indicadores empleados para valorar el impacto en relación a los grupos de interés y a la sociedad, se resalta el hecho de haber empleado algunos indicadores diferentes a los de la primera evaluación, porque han servido para analizar cuestiones que no habían sido contempladas hasta este momento. Ello posibilita ir descubriendo las diferentes contribuciones que la organización ofrece a cada uno de sus grupos de interés. En esta línea, se valora positivamente haber añadido desplegables en la valoración del impacto sobre los grupos de interés, pues ha permitido significar sus valoraciones cuantitativas y dilucidar las responsabilidades que la organización debe asumir, y que los propios grupos de interés le pueden exigir, para reforzar su incidencia sobre ellos. Así mismo, los indicadores empleados para la monetización del impacto se han establecido con base en el estudio de los resultados de proyectos análogos y han sido acordados entre el evaluador y la organización, lo que ha permitido que la misma pueda comprender y justificar cómo y por qué han sido atribuidos esos valores monetarios a su desempeño.

Por otro lado, la caracterización del impacto permite que la organización contemple cuales son los ODS donde tiene mayor incidencia, y cuáles son las dimensiones de la

sociedad donde debería reforzar su impacto. Con base en el análisis sobre el origen directo o indirecto, la temporalidad o la dimensionalidad del impacto la organización ha podido extraer una serie de referencias para comprender cuestiones como la relación de causalidad existente entre sus actividades y los cambios observados en el entorno, el orden de prioridad que los impactos deben tener en su gestión, o el curso de acciones que deberá emprender en cada una de sus actividades para incidir en mayor grado sobre cada objetivo.

Respecto al mapa de impacto, se destaca la incorporación de la cadena causal, y la consiguiente descripción de los insumos, las actividades, los productos y los resultados de la organización. Tal y como afirma la organización, su incorporación permite visibilizar cómo índice en su entorno y mediante qué recursos y medios, exponiendo evidencias tanto cuantitativas (dinero invertido, número de proyectos desarrollados...) como cualitativas (compromiso del personal, valoración del alumnado sobre su desempeño...); lo que tiene como resultado una imagen clara de la realidad en la que interviene, de los cambios que propician sus actividades, de los propósitos que persigue en la generación de dichos impactos, y de las expectativas e intereses que sus grupos de interés tienen o pueden reclamarle para que ésta siga asegurando una incidencia positiva en el medio.

Respecto a la fase 3 (*Valoración del impacto*), la organización señala la pertinencia de incluir una serie de indicaciones, de carácter ético, en las que se tiene que basar para determinar el valor del impacto analizado. Estas indicaciones le sirven para comprender cuáles son los límites y el horizonte ético en el que se debe enmarcar su desempeño y, también, para extraer una serie de argumentos por los que puede justificar a los grupos de interés los criterios que se han tenido en cuenta para determinar el valor de sus contribuciones a la sociedad. En cualquier caso, la organización destaca que tras emplear la metodología ha comprendido que la determinación positiva o negativa de un impacto es coyuntural, y que es más interesante contemplar la evaluación como un proceso de aprendizaje en el que lo fundamental es ir identificando evidencias y desarrollando acciones que le permitan realizar una gestión continuada de sus impactos en el entorno.

En lo que respecta a la fase 4 (*Comunicación de los resultados de la evaluación*), se señala que puesto que se ha implicado a los grupos de interés en el proceso de

evaluación éstos han obtenido un mayor conocimiento sobre las decisiones y juicios que se han ido tomando sobre el impacto, lo que favorece a que en el momento de comunicar los resultados ellos puedan exponer sus reclamos e interés de forma ajustada a las cuestiones analizadas en el estudio. La organización también destaca el hecho de que la propuesta impulse a transformar los reclamos e intereses de los grupos de interés en indicadores, de modo que puedan ser incorporados en futuras evaluaciones para que se compruebe el modo o el grado en el que la organización va sabiendo responder a los acuerdos y compromisos establecidos en relación a cómo se espera que se dé la gestión del impacto analizado.

Por último, respecto a la fase 5 (*Gestión del impacto*), la organización destaca que tras las evidencias descubiertas a lo largo del proceso ha podido obtener referencias precisas sobre cuál debe ser el curso de acciones que debe emprender para gestionar su impacto de un modo que sea acorde a los valores y a la visión que inspiran su actividad y a los intereses y retos que le plantean los afectados por su actividad. Una gestión que, además, esté orientada a que sus impactos le permitan alcanzar su propósito organizacional y, a su vez, a que pueda asegurar sus contribuciones en favor del sostenimiento y desarrollo del medio social en el que opera.

La organización subraya la pertinencia de que en esta fase se refiera a la necesidad de promover la sensibilidad por el análisis y la gestión del impacto entre todos los implicados. En ese sentido, reconoce que a partir de la primera evaluación ha ido desarrollando una mayor capacidad para identificar y valorar sus impactos, y que se ha visto incrementada la motivación de los diferentes integrantes por atender a los efectos que sus intervenciones van generando en el entorno. Tal es así que la organización asegura que la evaluación y gestión de su impacto ya se ha asentado como una línea más de su estrategia. Tal y como expone, pretende seguir implementado esta práctica hasta un punto en el que, por sí misma, pueda ir valorando y gestionando su impacto.

En suma, a partir de esta segunda evaluación la organización considera que se ha mejorado notoriamente el análisis de su desempeño, y que se ha contribuido a incrementar su conocimiento y motivación por evaluar su impacto, lo que, considera, le llevará a identificar áreas de mejora que deberá ir introduciendo en su estrategia de valoración y gestión del impacto para realizar un abordaje integral de su incidencia en el medio. Esta mejora no la atribuye tanto a la representación del impacto, pues ya se

mostraba conforme con el primer mapa de impacto realizado, sino, sobre todo, en lo que respecta a la descripción y al análisis del proceso, a la justificación de las decisiones y de las valoraciones en los que se han sustentado los resultados obtenidos en la evaluación, y respecto a las pautas y referencias extraídas de este examen para considerar a los distintos concernidos y gestionar el impacto identificado de forma que pueda asegurar sus contribuciones al bienestar del entorno, atender a los acuerdos establecidos entre las partes y cumplir con su propósito organizacional.

La organización también reconoce que, en comparación con otro tipo de evaluaciones, el análisis que se propone en la metodología resulta costoso, en términos de tiempo y de recursos a invertir para la búsqueda de información sobre el impacto. En este sentido, se subraya la pertinencia de constituir un equipo dentro de la organización que pueda ir adquiriendo competencias sobre la evaluación del impacto. Tal y como se expone, el acompañamiento ofrecido por el evaluador les ha permitido familiarizarse con la práctica de la evaluación, y consideran que podrán ir constituyendo un sistema de evaluación propio a medida que vayan aplicando la metodología. Ello facilitaría que el examen propuesto se pudiera ajustar de mejor manera a los tiempos y recursos de los que dispone la organización.

Estudio de caso II: Evaluación de impacto a Ekomodo

En lo que respecta al estudio de caso realizado con Ekomodo, cabe señalar que es la primera vez que se expone a este tipo de prácticas, por lo que no podemos establecer comparaciones entre las aportaciones de esta propuesta y las contribuciones que podrían haberle ofrecido otro tipo de herramientas. Del mismo modo, puesto que la organización reconoce que desconoce las posibles aportaciones y limitaciones que pueden tener estas prácticas, únicamente vamos a céntranos en destacar las contribuciones que ha identificado tras realizar esta primera experiencia sobre la evaluación de su impacto.

En líneas generales, la organización resalta que esta evaluación le ha servido para tener un primer prisma sobre la extensión de su impacto y sobre cómo se está dando su incidencia en las distintas dimensiones sociales donde interviene. También le ha servido para comprender en mayor profundidad cuáles son los límites normativos y éticos que

sus impactos no pueden trasgredir y, sobre todo, hacia qué horizonte deben ser direccionados los mismos para asegurar el cumplimiento de su propósito y, a su vez, garantizar sus contribuciones al desarrollo del entorno al que se adscribe. Ello le ha llevado a reflexionar sobre el papel que, de hecho, está teniendo en el entorno y sobre las cuestiones de las que se debe hacer cargo para asegurar una incidencia positiva o, incluso, para reforzar su impacto en orden a adoptar un posicionamiento reconocido dentro del ámbito de la sostenibilidad medioambiental. A partir de la aplicación de esta propuesta, la organización también reconoce que ha desarrollado una capacidad para registrar sus impactos que anteriormente no disponía, lo que considera que le servirá para ir incorporando estrategias que le permitirán identificar y gestionar los distintos efectos de su actividad que vaya generando a corto y medio plazo.

En esta línea, destaca la capacidad que tiene la propuesta para ajustarse a la realidad específica donde tiene lugar el impacto, y su practicidad, ya que permite extraer información relevante sobre el impacto y sobre las acciones que podría llevar a cabo la organización para asegurar una gestión adecuada del mismo. Ekomodo subraya el acompañamiento ofrecido por el evaluador, y su insistencia en contrastar las valoraciones establecidas en el análisis con sus grupos de interés para justificar cada decisión y juicio que se adopte respecto al mismo. Tal y como expone, las indicaciones establecidas en cada fase le han llevado a tener que determinar el valor del impacto desde la discrecionalidad, en el sentido de que su valoración se basa en el contraste entre su propia interpretación y el juicio extraído de aquellos que se han visto afectados por su impacto. Dichas indicaciones también le han impulsado a establecer un curso de acciones para su gestión que esté ajustado su interés y, a su vez, a los diferentes intereses y demandas planteados por quienes se ven involucrados en sus operaciones.

Respecto al proceso que recoge la propuesta metodológica la organización resalta la importancia de que, desde un primer momento, se reflexione sobre la cantidad de incidencias que puede estar generando en su entorno, sobre la infinidad de agentes que, de forma directa o indirecta, pueden estar viéndose implicados o afectados por su actividad y sobre las demandas e intereses que los grupos de interés le pueden plantear a este respecto. Las indicaciones establecidas en el cuadro para la selección del impacto expuesto en la fase 0 (*Desencadenantes de la evaluación*) le han servido, precisamente, para saber a cuáles de esos impactos cabría prestar una especial atención, por estar

directamente conectados con su razón de ser y porque generándolos es como asegura (o pone en riesgo) su legitimidad en el medio.

Una vez seleccionados los impactos a evaluar la organización ha podido concretar las cuestiones y dimensiones que se van a estudiar sobre el impacto y el proceso de recopilación y análisis que se va a seguir para la analizar la información sobre el mismo a partir de los esquemas establecidos en la fase 1 (*Objetivos, metas y alcance de la evaluación*) y 2 (*Recopilación y análisis de la información sobre el impacto*) de la propuesta. Según manifiesta, las indicaciones para completar estos esquemas ayudan a reflexionar sobre cuestiones tales como los medios y tiempos que serán necesarios para realizar el estudio, los indicadores que convendría tener en cuenta para poner de relevancia aquellos aspectos sobre su desempeño que son de interés para los concernidos por el impacto, o los contrafactuales e informantes clave que se tendrán que tener en cuenta para poder hacer una interpretación de dicho impacto que se ajuste a la realidad donde está teniendo lugar.

A este respecto, la organización destaca las indicaciones que se ofrecen en la fase 2 para contemplar elementos como el desajuste o la urgencia existente en la relación que establece con los afectados por sus operaciones, porque ello le impulsa a contemplar a determinados grupos de interés a los que, en muchas ocasiones, no se les presta la debida atención porque, *a priori*, se considera que se encuentran alejados de las principales líneas de actividad de la organización. La matriz establecida en la propuesta para la selección de los informantes clave contribuye a revelar la incidencia que la organización puede tener en determinados grupos de interés que, siendo su perspectiva fundamental para contemplar el alcance y el valor del impacto, podrían no haber sido contemplados en el análisis si no se hubiera tenido en cuenta cuestiones como su escaso nivel de influencia, su fragilidad social o su desajuste respecto a la actividad de la organización. Entre ellos destacan, por ejemplo, los empleados de los talleres de confección subcontratados por Ekomodo. A partir de esta primera evaluación, la organización se ha dado cuenta de la importancia que tiene atender a sus valoraciones para significar el valor atribuido al impacto generado con los productos que comercializa. Según expone, si no se hubiera sido contemplada su situación en esta primera evaluación seguramente no se habría considerado incluir sus valoraciones en futuras evaluaciones que se realicen sobre su desempeño.

En la misma línea, destaca el hecho de que se emplean indicadores para analizar el impacto sobre todos los ODS, porque hasta entonces se focalizaba en registrar el impacto sobre aquellos objetivos que más se relacionan con sus principales líneas de actividad. Analizando indicadores de todos los objetivos ha encontrado referencias sobre cómo puede registrar y gestionar el impacto en dimensiones de la sociedad que antes no tenía en consideración, lo que le posibilita ampliar la delimitación de su campo de actividad e identificar potenciales grupos de interés con los que se puede relacionar para reforzar su incidencia en el entorno.

Por otro lado, la caracterización sobre los efectos de su actividad, que se realiza de forma previa a la valoración del impacto, le ha permitido contemplar los aspectos de su desempeño que le permiten generar una incidencia significativa en el entorno, y las dimensiones de la sociedad donde no registra un impacto relevante o donde podría impactar en mayor grado. A partir de esta caracterización, la valoración no se establece como una afirmación concluyente sobre la pertinencia de su desempeño. Más bien, esta valoración se plantea como una argumentación que realiza la organización, basándose en las evidencias extraídas de la evaluación y en las valoraciones que realizan sus grupos de interés, en la que justifica la pertinencia con la que, hasta el momento, ha impactado en determinadas dimensiones del entorno y en la que concreta las demás dimensiones donde se debería registrar un mayor número de evidencias o dónde debería reforzar sus actuaciones para poder afirmar que, efectivamente, esta incidencia se está dando de forma prolongada y que repercute positivamente en todas las dimensiones donde interviene y en las situaciones de todos aquellos que se ven involucrados en sus operaciones.

Tras la valoración, la organización concreta el curso de acciones que emprenderá para gestionar los efectos de la actividad que se han evidenciado en la evaluación y para registrar y analizar las cuestiones que aún no han sido contempladas respecto a su desempeño. El esquema propuesto en la fase 5 (*Gestión del impacto*) le ha servido para ordenar estas acciones, y para tener en consideración a los agentes que debe implicar y a las dimensiones sociales que deberá atender para poder realizar una gestión del impacto que se ajuste a su propósito organizacional y a las demandas e intereses que se le han planteado respecto a su incidencia en el entorno. En este sentido, la organización valora positivamente el hecho de que la evaluación se plantee como un proceso

continuo que apunta a introducirse en su estrategia organizacional y que posibilita que ésta adquiera competencias para poder emplearla de forma autónoma. Puesto que Ekomodo se constituyó recientemente, esta primera experiencia le ha permitido que desde un primer momento reflexione sobre cómo puede focalizar sus impactos en aquellas dimensiones donde, constanding una incidencia positiva, va a poder demostrar la pertinencia de sus actuaciones tanto para sus grupos de interés como para el entorno social al que se adscribe. Según considera, realizar este tipo de prácticas de manera continuada, empleando como referencia las indicaciones recogidas en la propuesta, le va a permitir alinear sus actividades y los impactos que de ellas devienen con el propósito al que se dirige y con los retos que se le plantean tanto el ámbito de la sostenibilidad ambiental como en su relación con la sociedad.

Por último, también señala que cabría comprobar cómo la propuesta se va ajustando a los requerimientos y características propias de la organización. En determinados momentos de la evaluación resulta costoso recopilar la información solicitada por el evaluador para completar los indicadores del impacto o para identificar los informantes clave. En este sentido, se expone que la metodología debe institucionalizarse dentro de su estrategia, pero de una forma que se adecue a las capacidades y a los recursos que tienen quienes integran la organización. La participación de los miembros de la organización en el proceso de la evaluación a resultado clave en este sentido, porque les ha permitido desarrollar una serie de competencias para poder ajustar la metodología en estos términos.

Aportaciones de la propuesta metodológica al ámbito de la evaluación del impacto

En esta investigación se ha diseñado una propuesta metodológica para que las organizaciones puedan analizar y gestionar su incidencia en el medio, poniendo en relación el análisis de su impacto con el papel que pretenden desempeñar, con los límites y el horizonte ético en el que se debe enmarcar su actividad, con las condiciones del entorno a las que deben prestar atención por las responsabilidades y compromisos que adquieren con sus grupos de interés y con la sociedad en general, y con las legítimas demandas e interés que los involucrados en sus operaciones le pueden plantear al verse implicados en la generación del impacto o al ser afectados por el mismo. A lo largo del proceso de evaluación que se recoge en dicha propuesta se establecen una serie de

pautas para que la organización reflexione en estos términos, y para que, fruto de esa reflexión, pueda comprender cómo está afectando a su entorno y qué curso de acciones debe emprender para gestionar dichos efectos, de un modo que responda a su razón de ser y a los retos y desafíos que se le plantean en el entorno al que se adscribe.

Si tenemos en consideración los aspectos de mejora, retos y dificultades que se presentan en el ámbito de la evaluación del impacto, expuestos en los capítulos 1 y 4 de esta investigación, identificamos una serie de contribuciones que esta propuesta puede ofrecer para reforzar este campo de estudio.

Tal y como se señalaba, algunos de los aspectos de mejora que se detectaban en este ámbito tenían que ver con la tendencia a obviar la complejidad que conlleva analizar el fenómeno del impacto, la tendencia a establecer una linealidad entre la actividad de la organización y el impacto que no refleja la realidad de los cambios que se observan en el entorno, y la tendencia a establecer juicios sobre el impacto de manera auto referenciada; esto es, teniendo en cuenta únicamente el juicio que establece la organización respecto a los aspectos valorables de su desempeño en el entorno

En relación a la complejidad que implica analizar el impacto y en relación a la linealidad con la que en muchas ocasiones es analizado, en la propuesta se plantea que la evaluación debe ser un proceso continuo y ello implica que se tengan que ir buscando nuevos indicadores para poder valorar el impacto de forma exhaustiva. Por lo que valorarlo en unos términos concretos puede resultar ilustrativo para un determinado momento de la evaluación, pero conforme se vaya aplicando la metodología será necesario identificar nuevos indicadores, para evitar sea analizado desde una perspectiva limitante y para asegurar que tanto la organización como sus grupos de interés vayan comprendiendo en mayor profundidad el significado de los valores atribuidos al impacto.

Así, los indicadores y las dimensiones contempladas en un primer examen de esta metodología sirven como referencias, no concluyentes, de los aspectos que la organización y los grupos de interés quieren conocer sobre su impacto. Pero, tal y como se indica en la propuesta, con base en estas referencias se deben ir buscando más evidencias, en futuros exámenes, no tanto para que la organización pueda concluir el valor que tienen sus impactos, que en buena medida siempre puede ser una cuestión coyuntural, sino para que pueda ir conociendo cómo está afectando a su entorno, de qué

aspectos se debe hacer cargo para mejorar sus impactos, y hacia dónde debe orientar los mismos para cumplir con su propósito organizacional y, a su vez, asegurar sus contribuciones al bienestar del entorno.

En lo que respecta a la mirada auto referenciada con la que muchas organizaciones juzgan su desempeño, en la propuesta se ha tratado de subrayar que todas las decisiones que se tomen respecto a cómo va a ser analizado el impacto y con base en que criterios va a ser determinado su valor deben estar fundamentadas en el diálogo y el contraste que la organización establece con los afectados por sus operaciones, de tal manera que se pueda justificar que existe un interés compartido entre ambas partes en evaluar un impacto concreto en unos términos específicos. De esta forma, lo que se trata de lograr es que el modo en el que se analice el impacto y los indicadores empleados para su valoración reflejen los intereses de las partes implicadas y que el valor atribuido a dicho impacto se base, especialmente, en la percepción de quienes se han visto afectados por las actividades que ha desarrollado la organización.

El hecho de que en la evaluación se tenga que mantener una interacción continua con los afectados para determinar qué impactos van a ser analizados y qué aspectos se van a resaltar de los mismos también puede contribuir a superar la tendencia existente en este ámbito por atender únicamente a los resultados cuantificables del impacto y por identificar impactos positivos en detrimento de atender a los posibles impactos negativos generados por una actividad. Si, tal y como se propone en la propuesta, la organización mantiene un diálogo permanente con sus grupos de interés puede ocurrir que se le planteen cuestiones sobre su incidencia en el medio que le lleven a fijarse en otro tipo de impactos diferentes a los que considera relevantes o a contemplar otras formas de interpretarlos para asegurar que está siendo recogidas las demandas y los intereses que sus grupos de interés les plantean respecto a dichos impactos.

Cabe señalar que en la propuesta se incluyen una serie de indicaciones para realizar una selección de los informantes clave de la evaluación en la que la organización tienen que considerar no sólo a quienes guardan una relación directa con sus principales líneas de actividad sino también a aquellos que se ven afectados por el impacto y que, por su situación de vulnerabilidad, desajuste o dependencia, no han sido tenidos en consideración por parte de la organización o no han podido exponer sus reclamos respecto al impacto. También se incluyen una serie de indicaciones para que en la

determinación de la dimensionalidad que va abarcar la evaluación se tengan en consideración aspectos tales como los marcos normativos que regulan su actividad, las legítimas demandas e intereses que pueden plantear los afectados por sus operaciones, y las esferas del entorno a las que, por los compromisos y responsabilidades que le atañen, debe tratar de impactar de forma positiva, que son, entre otras, el cambio climático, la desigualdad, la innovación, el consumo sostenible, la paz y la justicia en la sociedad. Incluyendo estas referencias se procura que el análisis del impacto de la organización se sitúe en el seno de la sociedad, para que ésta compruebe y pueda demostrar que el valor atribuido a su desempeño se basa en la deliberación y consiguiente consenso alcanzado por todos aquellos que se ven involucrados en sus operaciones y, además, en la constatación efectiva de los efectos ocasionados en las distintas dimensiones sociales de las que se debe hacer cargo para asegurar sus contribuciones al bienestar del entorno.

Por otro lado, se señalaba que este tipo de prácticas se empleaban, generalmente, para mostrar el valor de los impactos de las organizaciones, y no tanto para ofrecerles un aprendizaje sobre los aspectos de mejora que podrían incluir en la gestión de su incidencia en el medio. En la propuesta, en cambio, la evaluación del impacto se plantea como un proceso de aprendizaje, en el que la organización debe reflexionar continuamente sobre las acciones y estrategias que deberá emprender para ir analizando y gestionando su impacto. Según se expone en la metodología, en el proceso de la evaluación se comienza realizando una primera aproximación al impacto de la organización. A partir de este examen se trata de que la organización vaya comprendiendo cómo puede gestionar su impacto de una forma que pueda atender a las legítimas demandas de sus grupos de interés, cumplir con su propósito organizacional, gestionar su impacto dentro de los límites normativos y de acuerdo al horizonte ético en el que se enmarca su actividad y, fruto de ello, afrontar los retos sociales que se le presentan en el entorno donde genera su incidencia. Todo ello apunta a que la evaluación del impacto sirva como un medio con base en el cual la organización comprenda cómo se está dando su desempeño en la sociedad para que, a partir de entonces, pueda emprender acciones y estrategias dirigidas a reforzar su papel como sujeto ciudadano.

Para ello, en la propuesta se ofrecen una serie de referencias por las que se trata de contribuir a la reflexión de la organización, para que esta pueda ir identificando indicadores, acuerdos e interés a los que atender, y dimensiones que considerar en el análisis y en la gestión de su impacto y para que, a partir de entonces, comprenda donde debe focalizar o reforzar su incidencia para demostrar que es merecedora de la legitimidad que se le concede para operar. De este modo, la propuesta no sólo sirve para que la organización muestre a sus grupos de interés el valor de sus impactos en el entorno, sino que también permite dilucidar las acciones que ésta podría desarrollar y los compromisos que podría asumir (o que se le podrían exigir) para gestionar su impacto de forma que puede reforzar su papel en el entorno y cumplir con su propósito organizacional.

Por tanto, además del uso instrumental que se le pueda dar a la propuesta, cabe destacar su uso relacional; en tanto promueve la interacción continua entre la organización y los afectados por sus operaciones para tomar decisiones y realizar valoraciones respecto al impacto, y su uso estratégico; en tanto facilita los procesos de toma de decisiones que la organización debe incorporar en su estrategia organizacional para que vaya adquiriendo competencias en lo que respecta al análisis del impacto, y para que pueda realizar una gestión del mismo que esté ajustada a los retos que se le presentan por la incidencia que genera en la sociedad.

También cabe destacar que las interacciones establecidas con los grupos de interés a lo largo del proceso de evaluación y los juicios realizados sobre su incidencia quedan registrados en el informe del impacto que ofrece la metodología. Ello posibilita que la organización pueda mostrar, de forma transparente, las decisiones que se han tomado para determinar el valor del impacto. Así mismo, facilita que los grupos de interés y los demás afectados por sus operaciones puedan realizar sus demandas respecto a la evaluación y gestión del impacto de forma más ajustada, pues se ha asegurado que participen activamente de este proceso y, por lo tanto, conocen o pueden consultar los criterios adoptados en la evaluación. El hecho de que se contemplen tales cuestiones en la metodología puede contribuir a fortalecer los procesos de rendición de cuentas en los que, en este ámbito, se detecta una notable falta de transparencia y opacidad, tanto por parte de las organizaciones como de los evaluadores, para mostrar y justificar los criterios que se han tenido en cuenta para determinar el valor del impacto analizado.

En el ámbito de la evaluación del impacto también se señalaba que existe un desconocimiento generalizado por parte de las organizaciones sobre cuáles son los enfoques y herramientas con base en las cuales se puede abordar el proceso de la evaluación. Para contribuir en estos términos, en la metodología se recoge una descripción sobre los enfoques de la evaluación y las principales herramientas para la medición del impacto, en la que se señalan las fortalezas y debilidades que puede tener el hecho de adoptar uno u otro enfoque, o de basar la evaluación aplicando una determinada herramienta.

Consultando esta descripción la organización puede deliberar sobre cuál es el enfoque y la herramienta que mejor se ajusta a la realidad que pretende analizar. Es más, la metodología permite que la organización opte por seleccionar alguno de los enfoques y de las herramientas; siempre y cuando dicha elección sea justificada a razón del interés que las partes implicadas comparten respecto a las cuestiones que se quieren descubrir sobre el impacto, y, a su vez, que se sigan contemplando las indicaciones establecidas para que la perspectiva ética este presente como un eje transversal en la evaluación. Aunque de forma reiterada se subraya que basar el conjunto de la evaluación en un único análisis (ya sea este experimental, cuasi-experimental o no-experimental) puede resultar limitante y, en este sentido, se anima a las organizaciones a que opten por hibridar los diferentes enfoques, para que el análisis de su desempeño les resulte más ilustrativo y enriquecedor.

En la metodología también se exponen las consideraciones que hay que tener en cuenta para diseñar un análisis experimental y no-experimental, y una serie de recomendaciones para elaborar indicadores de impacto que permitan captar la perspectiva de los afectados por las operaciones de la organización y valorar su incidencia en las distintas esferas de la sociedad donde interviene. Con base en esta información la organización puede optar por diseñar su propia forma de analizar el impacto empleando indicadores que se ajustan a su realidad y complementando este estudio con el análisis del impacto basado en algunos de los enfoques o herramientas que se describen en la propuesta metodológica.

En esta línea, se señalaba que, en la aplicación de los enfoques experimentales, que son los que proliferan en el ámbito de la evaluación del impacto, a menudo se detectaban sesgos en relación a los diseños de contrafactuales y a los valores cuantitativos

atribuidos al impacto de la organización. Para atender a esta cuestión en la propuesta se añaden una serie de recomendaciones y fuentes de consulta para tratar de asegurar la representatividad en el diseño de los contrafactuales y la rigurosidad en el cálculo del valor monetario del impacto. Pese a ello, puede ocurrir que en su aplicación no se logre la comparabilidad entre los grupos de control y de tratamiento seleccionados o que el cálculo de los valores monetarios atribuido al impacto no sea suficientemente riguroso. Es por ello que en la metodología se expone que estas valoraciones deben irse complementando, por ejemplo, incluyendo valoraciones de corte cualitativo, con el objeto de significar las valoraciones cuantitativas del impacto. Además, se señala que en el informe de impacto deben constar los criterios que se han tenido en cuenta para atribuir los valores al impacto, ya sean estos cuantitativos o cualitativos, por lo que se pueden revisar e ir mejorando en la medida en que se continúe aplicando la metodología.

La evidente falta de consenso sobre la terminología a emplear y sobre las formas de proceder en este ámbito y la limitada presencia que tenía la perspectiva ética en los procesos de evaluación del impacto eran otras de las problemáticas que se identificaban en este campo. Tratando de abordar estas cuestiones, la metodología se ha diseñado con base en un estudio exhaustivo sobre los diferentes posicionamientos teóricos y prácticos sobre la evaluación del impacto y a partir de una reflexión de carácter ético que se ha abordado para concretar una propuesta en la que se trata de que esta perspectiva permee el conjunto del proceso. Las conclusiones extraídas en este estudio se han recogido, de forma resumida dentro de la propuesta en cuestión. De tal manera que al emplearla las organizaciones pueden consultar las diferentes corrientes teóricas existentes y las consideraciones éticas que cabe tener en consideración para deliberar, dialogar y establecer contrastes sobre el valor de los impactos y sobre el curso de acciones a emprender para gestionar los mismos.

Evidentemente, se tendrá que continuar aplicando la metodología para poder identificar todas las contribuciones que puede tener para el ámbito de la evaluación del impacto. En cualquier caso, dado su carácter *ad hoc*, la propuesta permite que se vayan introduciendo mejoras en cada proceso de evaluación, para que se puedan ir abordando los desafíos que se planteen en cualquier estudio de caso. Por tanto, conforme se vaya aplicando la propuesta y a partir de las mejoras que se introduzcan en la misma, esta

metodología se puede consolidar como una guía de referencia para que las organizaciones realicen valoraciones y tomen decisiones respecto a su impacto, asegurando que dichas valoraciones y decisiones estén fundamentadas en los principios teóricos y en las reflexiones que la perspectiva ética ofrece al ámbito de las organizaciones (ONGs, Empresas, Organizaciones del Tercer Sector; entre otras).

Resultados alcanzados en relación a los objetivos de la investigación

Para concluir, pasamos a describir los resultados que se han alcanzado en este estudio, teniendo en cuenta los objetivos que se establecían en el capítulo 1 de la presente investigación.

El primer objetivo específico que se planteaba era el de identificar los aspectos de mejora que se reconocían en este ámbito de estudio, a partir del análisis de los principales enfoques y herramientas de la evaluación del impacto. Para alcanzar este objetivo se ha realizado un estudio de los diferentes posicionamientos teóricos existentes y un análisis sobre los dos principales enfoques de la evaluación. Así mismo, se han analizado un total de treinta herramientas para la medición del impacto, y, finalmente, se han seleccionado aquellas doce que, tal y como se exponía en diferentes fuentes consultadas, eran las que más se utilizaban en este ámbito. Fruto de este análisis se han identificado una serie de aspectos de mejora, y a partir de estas dificultades o retos se han asentado las líneas de investigación con base en las cuales se ha podido diseñar la metodología en cuestión.

El segundo objetivo que se planteaba en la investigación era el de establecer una reflexión de carácter ético sobre el papel de las organizaciones en el entorno, para a partir de entonces identificar los elementos que permiten incluir la perspectiva ética como un eje transversal en la evaluación del impacto. Para cumplir con este objetivo se han revisado diversas fuentes bibliográficas (más de 120 fuentes) sobre la organización y su papel en el entorno, sobre el concepto de ciudadanía organizacional y sobre la perspectiva ética aplicada al ámbito de las organizaciones. A partir de este estudio se han establecido una serie de consideraciones éticas, basadas en las distintas teorías consultadas, que están presentes a lo largo de todo el proceso de la evaluación, y que posibilitan realizar el análisis del impacto de las organizaciones con base en la hibridación de las principales corrientes de esta perspectiva.

Ligado a este objetivo, se planteaba un tercero objetivo en la investigación, que tenía que ver con identificar los cuestionamientos éticos que se podían arrojar a los procesos, las herramientas y los enfoques en la evaluación del impacto. Para ello se ha establecido una reflexión de carácter ético sobre los procesos de valoración y de toma de decisiones de las organizaciones en la evaluación. Junto con las conclusiones extraídas del estudio sobre el estado del arte de la evaluación del impacto y sobre la perspectiva ética aplicada al ámbito de las organizaciones, esta reflexión ha servido para establecer las consideraciones éticas que se deben tener en cuenta en el proceso de la evaluación y las pautas que se tienen que seguir para asegurar que en las decisiones que toman las organizaciones y al emplear las herramientas de la evaluación tengan en cuenta su condición de agentes morales y, desde esta premisa, puedan deliberar y actuar de acuerdo a su razón de ser y en relación a los intereses y expectativas que tienen quienes legitiman su función en la sociedad.

Por último, se planteaba un cuarto objetivo específico, en el que se trataba de desarrollar una propuesta metodológica para comprobar las aportaciones concretas que ofrece, identificando sus debilidades y sus fortalezas en comparación con los exámenes ofrecidos por las herramientas para la evaluación del impacto examinadas. Para ello se aplicó la propuesta en dos estudios de caso (ver Cap. 7), y se sometió la metodología al juicio de expertos en el ámbito de las organizaciones, la ética organizacional, y la evaluación del impacto de las organizaciones (ver Apéndice I). Cabe señalar que la propuesta es más que una herramienta, una metodología, en tanto no sólo sirve para que una organización valore y mida sus impactos, sino que también recoge una serie de procedimientos racionales para que la organización reflexione y tome decisiones respecto a su desempeño y respecto a cómo va a llevar a cabo la gestión de los efectos que genera con su actividad en el entorno.

Precisamente, la principal contribución que puede ofrecer esta metodología respecto a las herramientas existentes es que la evaluación del impacto se plantea como un proceso de aprendizaje continuo, en el que la perspectiva ética permea a través de todo el proceso, y en el que la organización analiza y toma decisiones respecto a su impacto de forma continuada y buscando que la gestión de dicho impacto responda al fin que persigue y a los retos que se le plantean en la sociedad a la que se adscribe, de acuerdo al papel que asume o que podría asumir como sujeto ciudadano. Como se ha visto a lo

largo de la investigación, las herramientas de impacto no se emplean tanto desde esta lógica, sino más para dilucidar las contribuciones positivas que las organizaciones ofrecen a su entorno, sin querer profundizar en las responsabilidades que éstas pueden asumir o en las dimensiones del entorno donde podrían centrar sus impactos en orden a responder a la confianza y a la legitimidad que en ellas se deposita.

Además, la propuesta centra el análisis del impacto en la experiencia de los afectados por las operaciones de la organización y en aquellas dimensiones de la sociedad en las que la organización debe tratar de incidir positivamente para asegurar sus contribuciones al bienestar. Así, se contribuye a descentralizar la mirada de la organización hacia sí misma, y el análisis del impacto se sitúa en el seno de la sociedad, alentando a las organizaciones a establecer interacciones permanentes con sus grupos de interés para reconocer el valor de sus contribuciones, identificar intereses y expectativas comunes respecto al impacto, y promover sinergias para asegurar que sus impactos se ajusten a los fines que persiguen y a las demandas que les plantean quienes se ven afectados por sus actividades.

La evaluación del impacto se ha planteado en estos términos en la metodología porque, tal y como se comprobaba en el análisis de las herramientas existentes, la mayoría de éstas se centraban en determinar el valor de los impactos de la organización, únicamente teniendo en cuenta el juicio que la misma establece de forma auto referenciada o con base en los criterios que las propias herramientas recogían sobre los aspectos relevantes a contemplar respecto al impacto. Criterios que, como también se podía observar, en muchas ocasiones se alejaban de los aspectos que las organizaciones, en su singularidad, querían conocer o analizar respecto a su desempeño. Por tanto, la metodología se plantea como un recurso de aprendizaje, que apunta a fortalecer las interacciones entre la organización y el contexto social y a dilucidar las responsabilidades y los retos que ésta deberá asumir en la gestión de sus impactos; y ello, puede suponer un claro avance en este ámbito de estudio, marcado hasta el momento por la inclinación que mostraban tanto los evaluadores como las organizaciones por darle un uso meramente instrumental a este tipo de prácticas.

A partir de los objetivos específicos planteados en la investigación se proponía un objetivo general, que era el de elaborar una propuesta metodológica para la evaluación del impacto de las organizaciones que incluyera la perspectiva ética como un eje

transversal y aplicarla para identificar las contribuciones que podía ofrecer para las organizaciones.

Como ya señalamos, en cada una de las fases de la propuesta se incluyen una serie de consideraciones éticas que las organizaciones deben tener en cuenta para poder abordar el conjunto del proceso de la evaluación. Estas consideraciones se dirigen a ayudar a la organización que reflexione en términos éticos sobre su papel en el entorno y sobre los impactos que está generando con sus actividades.

Tal y como se puede observar en los estudios de caso realizados, la inclusión de la perspectiva ética como un eje transversal de la evaluación sirve para que las organizaciones pongan en relación el análisis de su impacto con la orientación ética a la que se dirigen como entidades que forman parte de la sociedad y con la responsabilidad que les atañe por la generación de su incidencia, tanto positiva como negativa, en el entorno. También implica que sea contemplada la perspectiva de los afectados por el impacto, como un requisito ineludible que las organizaciones debe atender para determinar el valor que tienen sus impactos y, a su vez, para saber responder a las legítimas expectativas e intereses que éstos les pueden plantear por estar involucrados en sus operaciones o en los efectos que devienen de sus actividades. Así mismo, conlleva adoptar los derechos humanos como una referencia normativa con base en la cual las organizaciones deben contrastar las contribuciones –de no vulneración, de respeto, de promoción, de defensa o de denuncia- que ofrece su desempeño al bienestar del entorno y a partir de la cual deben determinar la orientación que tendrán que tomar sus impactos para que puedan demostrar que son merecedoras de la legitimidad que sus grupos de interés y el conjunto de la sociedad les conceden para operar.

Además, implica que la organización reflexione sobre su propósito y su misión, para que pueda comprobar si su impacto le está sirviendo para cumplir con la razón de ser que asume dentro del contexto social, en el que, tal y como se plantea desde esta perspectiva, deberá ser capaz de desarrollar una sensibilidad ética que le permita analizar y afrontar los retos que se le presentan, asegurando que, de manera autónoma, es capaz de responder éticamente ante los mismos.

Evidentemente, las contribuciones que puede ofrecer la metodología al incluir la perspectiva ética como un eje transversal de la evaluación quedarán determinadas por

la voluntad que muestre la organización por analizar su desempeño y su impacto en éstos términos. En este sentido, las referencias que la propuesta pueda ofrecer a la organización sobre cómo puede seguir fortaleciendo su impacto sobre las condiciones de bienestar del entorno, sobre los ODS y sobre la situación de los grupos de interés, tendrán que ser tomadas por parte de la misma como compromisos intrínsecos en su estrategia organizacional, en orden a asegurar que realice una gestión del impacto que ajuste al horizonte ético que persigue con su actividad.

Capítulo 9

Conclusiones de la investigación

Tal y como se señalaba al comienzo de esta investigación, la evaluación del impacto se está convirtiendo en una práctica habitual por parte de las organizaciones, para mostrar cuáles están siendo sus aportaciones concretas al entorno y qué valor tienen los impactos que generan con sus actividades. Como cualquier otro tipo de evaluación, abordar esta práctica conlleva realizar una serie de valoraciones y tomar un conjunto de decisiones que, en este caso, condicionan no sólo el tipo de impacto que se va a evaluar y el modo en el que se pretende analizarlo, sino, además, el conocimiento que la organización va a poder extraer sobre su desempeño y, por ende, las consiguientes decisiones que podrá tomar para gestionar su incidencia en el medio.

Estas decisiones y juicios no pueden basarse sólo en la interpretación de la propia organización, pues su conocimiento sobre la realidad en la que interviene es limitado e, inexorablemente, tendrá que ser capaz de captar la experiencia de quienes se ven afectados por sus operaciones para determinar el valor de sus impactos y para concretar el curso de acciones para gestionarlos, de un modo que asegure atender a los desafíos que se le presentan en su relación con la sociedad.

Desde esta premisa, en esta investigación se ha elaborado una propuesta metodológica que apunta a extender el uso de las prácticas de la evaluación del impacto, no para promover su utilización meramente instrumental sino, más bien, para que puedan constituirse como un medio relacional y de aprendizaje con base en el cual la organización puede comprender cómo está afectando a su entorno, qué vínculos está estableciendo con sus grupos de interés, y que retos, intereses o reclamos se le plantean para que pueda seguir desarrollando sus operaciones contando con la confianza que en ella depositan o pudieran depositar quienes se ven expuestos a sus impactos.

Esta propuesta se dirige a que la organización identifique aquellos impactos que se relacionan con su razón de ser, con el propósito y fines que manifiesta asumir, para que pueda analizarlos en relación a los límites y al horizonte ético en el que se enmarca su actividad, en relación a los legítimos intereses y expectativas que tienen los involucrados en sus operaciones y considerando también las aspiraciones imperantes en el contexto social al que se adscribe. Fruto del análisis que ofrece la metodología, se

pretende contribuir a la reflexión de la organización, para que encuentre referencias sobre cómo gestionar su impacto de una forma que pueda asegurar su pervivencia y adoptar un posicionamiento reconocido, por parte de una sociedad que suscribe el valor de sus contribuciones al desarrollo de las condiciones de bienestar del entorno.

Las aportaciones que esta propuesta pueda tener para el ámbito de la evaluación del impacto quedarán en buena medida determinadas por la disposición mostrada por aquellas organizaciones que decidan exponerse al tipo de evaluación que se plantea en la metodología. En este sentido, que la organización muestre su preocupación por querer comprender cómo puede evidenciar que está respondiendo a la legitimidad que se le concede, cómo puede mejorar sus impactos para significar su responsabilidad o cómo puede favorecer de un modo más positivo al desarrollo de su contexto resultará clave. Estos planteamientos permiten esclarecer la motivación sincera de la que parte la misma para afrontar una evaluación en la que tendrá que mantener una interacción permanente con los afectados por su impacto y en la que deberá reflexionar en términos éticos sobre su papel en el entorno, con el objeto de reforzar su incidencia de una manera éticamente orientada; esto es, asegurando el cumplimiento de los mínimos éticos que se le pueden exigir y favoreciendo que en la gestión de su impacto la organización pueda desarrollar una serie de competencias de carácter ético que le orienten hacia la consumación de su propósito y de los fines que comparte con los miembros de la sociedad a la que pertenece.

Es evidente que se necesita seguir avanzando en la mejora de los enfoques y de las herramientas de la evaluación del impacto. La disparidad de terminologías, a veces contradictorias, empleadas en este ámbito, las permanentes discrepancias entre los diferentes posicionamientos teóricos, la complejidad que conlleva diseñar indicadores fiables o la dificultad de estandarizar un tipo de evaluación que sea válida para cualquier organización son, entre otros, los retos que se deben afrontar para avanzar tanto desde la teoría como en el ámbito práctico de la evaluación del impacto. Pero es igualmente importante atender a los procesos de toma de decisiones que se dan en la práctica de la evaluación, a las motivaciones que la propician, al interés que persigue la organización evaluando su desempeño y a los criterios subyacentes en cada una de las valoraciones que se establecen respecto al impacto.

En este sentido, la perspectiva ética contribuye a que la organización reflexione sobre sus procesos de toma de decisiones, y sobre los intereses y motivaciones que tiene respecto a la evaluación, desde la constatación de que en el análisis y en la consiguiente gestión que se haga del impacto se tendrán que tener en cuenta la perspectiva de los afectados y los efectos ocasionados en las condiciones (reales y aspiracionales) de bienestar y de justicia social del contexto. A partir de esta reflexión, la organización podrá valorar su desempeño y adoptar medidas para la gestión de su impacto fundamentado sus decisiones en el contraste que, tal y como se propone en la propuesta metodológica, debe realizar con todos aquellos que se han visto involucrados en sus operaciones y a partir de las evidencias que se han descubierto sobre el valor positivo o negativo de su incidencia en las dimensiones sociales de las que se debe hacer cargo por el papel que asume en el contexto y por las responsabilidades que se le pueden exigir respecto a su impacto.

En suma, a lo largo del estudio se ha podido observar que tanto desde el punto de vista académico como desde la práctica se subraya la importancia de seguir investigando en este ámbito, para, por ejemplo, incrementar la fiabilidad de los contrafactuales y de los cálculos monetizados, para proponer herramientas que sean flexibles y se logren ajustar a las características propias de cada organización, o para desarrollar evaluaciones homogeneizadas, por las que se puedan establecer comparativas entre los impactos generados por diferentes organizaciones. Por nuestra parte, hemos querido ahondar en la importancia de incluir la perspectiva ética en la evaluación del impacto, como un eje transversal que permite a las organizaciones generar herramientas y adquirir competencias para analizar y gestionar su impacto, de forma autónoma y asumiendo su responsabilidad en sentido amplio, para hacerse cargo y responder de manera efectiva a los retos éticos que se les presentan.

Conforme se vaya aplicando la propuesta se podrá comprobar su potencialidad y pertinencia para este ámbito. Hasta el momento, lo que se puede confirmar es que la propuesta recoge una serie de orientaciones e indicaciones basadas en la hibridación de las distintas corrientes éticas, con base en la cual las organizaciones se pueden basar para, más allá de los enfoques y herramientas que decidan aplicar en el análisis de su impacto, reflexionar en términos éticos sobre su desempeño y sobre el valor y la orientación que tienen o que podrían llegar a tener sus impactos en la sociedad.

Lista de referencias

ADEDOKUN, O.A., CHILDRESS, A.L. y BURGESS, W.D. (2011) Testing Conceptual Frameworks of Nonexperimental Program Evaluation Designs Using Structural Equation Modeling. *American Journal of Evaluation*, 32(4), pp. 480-493.

ALNASRAWI, F., KAREEM, S. y SALEH, L. (2020) *Using the Leopold Matrix Procedure to Assess the Environmental Impact of Pollution from Drinking Water Projects in Karbala City, Iraq*. Iraq: Materials Science and Engineering.

ALTO COMISIONADO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LOS DERECHOS HUMANOS (2012) *Indicadores de Derechos Humanos: Guía para la medición y la aplicación*. Ginebra: ACNUDH

ÁLVAREZ, F. (2016) Capital social, sinergia, impacto social y las organizaciones de la sociedad civil. *Realidad y Reflexión*, 41, pp. 7-27.

AMÉZQUITA, J. A. (2016) *La responsabilidad ciudadana y el compromiso político de las pequeñas y medianas empresas: un modelo de ciudadanía empresarial para PYME* (tesis doctoral). Universidad de Deusto, Bilbao, España.

- (2019) Ciudadanía empresarial: un compromiso ineludible. Artículo de periódico, publicado en el suplemento "Responsabilidad social y sustentabilidad: la ciudadanía empresarial comprometida con la integridad y la solidaridad" (p.4) de *El Financiero*, en noviembre de 2019, disponible en: https://www.researchgate.net/publication/338956104_Ciudadania_empresarial_un_compromiso_ineludible

ARENA, M., AZZONE, G. y BENGO, I. (2015) Performance Measurement for Social Enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(2), pp. 649-672.

ARGADOÑA, A. (2011) La ética y la toma de decisiones de la empresa. *Universia Business Review*, 2º SEM (30), pp. 22-31.

ARGADOÑA, A. (2009) El bien común de la empresa y la teoría de la organización. *Cátedra de "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, Documento de Investigación DI-777.

ARIAS, A. (2013) Contribución a una teoría crítica de los Derechos Humanos. *Revista de Derecho UNED*, (13), pp. 97-114.

ARVIDSON, M., LYON, F., MCKAY, S. y MORO, D. (2013) *Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI)*. Manchester: Policy Press.

- (2010) *The ambitions and challenges of SROI*. TSRC. Working Paper 49.

ASADOLLAHFARDI, G. y ASADI, M. (2018) The comparison of a revised Leopold matrix and fuzzy methods in environmental impact assessment, a case study: The construction of Al-A'amiriya residential complex, Baghdad, Iraq. *Environmental Quality Management*, 27(4), pp. 115-123.

ATKISSON, A. y HATCHER, R.L. (2005) The Compass Index of Sustainability: A Five-Year Review. Paper presentado en la conferencia "Visualising and Presenting Indicator Systems" organizada por la Swiss Federal Bureau of Statistics, celebrada en Neuchâte, los días 14-16 de marzo de 2005. Disponible en: https://www.academia.edu/6420552/The_Compass_Index_of_Sustainability_A_Five-Year_Review

AYUSO, S. (2018) La medición del impacto social en el ámbito empresarial. Cátedra MANGO de Responsabilidad Corporativa. *Cátedra MANGO de Responsabilidad Corporativa*, Documento de trabajo nº26, pp. 1-53.

B LAB (2011) Impact Investing. Challenges and Opportunities to Scale. Disponible en: http://www.bcorporation.net/sites/all/themes/adaptivetheme/bcorp/pdfs/GIIRS_2011-ProgressReport.pdf.

BAGNOLI, L. y MEGALI, C. (2011) Measuring Performance in Social Enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), pp. 149-165.

BAKER, J.L. (2000) *Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza*. Washington D.C.: Banco Mundial.

BAMBERGER, M. (2012) *Introduction to Mixed Methods in Impact Evaluation*. *Impact Evaluation Notes* 3. Nueva York: Rockefeller Foundation.

BARNETT, C. y O'FLYNN, P. (2017) Evaluation and Impact Investing: A Review of Methodologies to Assess Social Impact. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/325049649_Evaluation_and_Impact_Investing_A_Review_of_Methodologies_to_Assess_Social_Impact.

BATAVIA, H., CHAKMA, J. MASUM. H. y SINGER, P. (2011) Impact investing: Market-Minded Development. *Stanford Social Innovation Review*, 9(1), pp. 66-71.

BATES, B. y YENTUMI-OROFORI, R. (2013) Social Return on Investment: SROI Report. Disponible en: http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/vcp_sroi_final_draft_complete.pdf.

BEST, H. y HARJI, K. (2013) Guidebook for Impact Investors: Impact Measurement. Purpose Capital. Disponible en: <http://www.purposecap.com/wp-content/uploads/Guidebook-for-ImpactInvestors-Impact-Measurement.pdf>.

BONO CABRÉ, R. (2012) *Diseños cuasi-experimentales y longitudinales*. Barcelona: Universidad de Barcelona.

BOURI, A., MUDALIAR, A., SCHIFF, H., BASS, R. y DITHRICH, H. (2018) *Roadmap for the future of impact investing: reshaping financial markets*. Nueva York: Global Impact Investing Network (GIIN).

BRANDENBURG, M. (2012) Impact Investing's Three Measurement Tools. Disponible en: https://ssir.org/articles/entry/impact_investings_three_measurement_tools.

BRECKELL, P., HARRISON, K. y ROBERT, N. (2010) *Impact Reporting in the UK Charity Sector*. Londres: Promoting Best Practice in Charity Finance, Cass Business School.

BUGG-LEVINE, A. (2012) Blazing New Paths For Social Impact. Disponible en: https://ssir.org/articles/entry/blazing_new_paths_for_social_impact.

BUGG-LEVINE, A. y EMERSON, J. (2011) *Impact investing*. 1. ed. edn. San Francisco: Jossey-Bass.

CABEZAS, P.C. (2015) Responsabilidad Social ético-discursiva: Whistleblowing como mecanismo de participación de la sociedad civil. *Neumann Business Review*, 1(2), pp. 1.

CARVALHO, I. (2012) *Measuring impact with the social return on investment: the case of the social innovation hub*. Disponible en: <https://pdfs.semanticscholar.org/bd60/1cc72fe175f801a2f11542a4c85bfcffab77.pdf?ga=2.55756002.890716020.1586445620-1268648852.1586445620>

CASADO, J.M., BERNAL, E., MOZAS, A., FERNÁNDEZ, D. y MEDINA, M.J. (2017) Medición del impacto social y económico: Políticas Públicas de Emprendimiento en Andalucía. *CIRIEC-España, Revista De Economía Pública, Social Y Cooperativa*, (90), pp. 75-102.

CLARK, C., ROSENZWEIG, W., LONG, D. y OLSEN, S. (2004) *Double bottom line project report: Assessing social impact in Double Bottom Line Ventures. Methods catalog*. Berkeley, Calif: The Rockefeller Foundation.

CLIFFORD, J. (2014) *Impact Evaluation by Social Enterprises: Measuring the un-measurable*. Estocolmo: OECD.

CMS (2019) *Outcome and Assessment Information Set OASIS-D. Guidance Manual*. Baltimore: Centers for Medicare & Medicaid Services.

COBURN, J. (2018) *Rethinking impact measurement*. Glasgow: Social Value Lab.

COMISIÓN EUROPEA (2017) *Environmental Impact Assessment of Projects. Guidance on the preparation of the Environmental Impact Assessment Report*. Luxemburgo: European Union.

- (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*. Luxemburgo: Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión.

- (2009) *Impact Assessment Guidelines*. Luxemburgo: European Union.

CORREA, M. y ESTÉVEZ VALENCIA, R. (2011) Gestión de las relaciones con las partes interesadas. In: A. VIVES and E. PEINADO VARA, eds., *La responsabilidad social de la empresa en América. Manual de Gestión*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, pp. 291-304.

CORTINA A. (2013) *¿Para qué sirve realmente la ética?* Madrid: Editorial Paidós

CORYN, C.L.S., NOAKES, L.A., WESTINE, C.D. y SCHRÖTER, D.C. (2011) *A Systematic Review of Theory-Driven Evaluation Practice From 1990 to 2009*. Los Ángeles, CA: SAGE Publications.

COTÁN, S. y ARROYO, P. (2007) *Valoración de impactos ambientales*. Sevilla: INERCO.

CUPITT, S. (2015) *Randomized controlled trials – gold standard or fool's gold? The role of experimental methods in voluntary sector impact assessment*. Londres: NVCO Charities Evaluation Services.

DAVIES, H., NUTLEY, S. y WALTER, I. (2005) *Assessing the impact of social science research: conceptual, methodological and practical issues*, mayo 2005, School of Management, University of St. Andrews.

DEĞİRMENCI, K. y EVCIMEN, O. (2013) A critical analysis of the SIA process in Turkey: current problems and recommendations for improving the practice of SIA. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 31(4), pp. 305-317.

DÍAZ FONCEA, M., MARCUELLO, C. y MARCUELLO, C. (2012) Empresas sociales y evaluación del impacto social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75), pp. 178-198.

DONALDSON, T. y PRESTON, L.E. (1995) The stakeholder Theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 65-91.

DUFOUR, B. (2015) State of the art in social impact measurement: methods for work integration social enterprises measuring their impact in a public context, 5th EMES International Research Conference on Social Enterprise: "Building a scientific field to foster the social enterprise eco-system", EMES, Jun 2015, Helsinki, Finlandia.

DURAND, R., RODGERS, Z. y LEE, S. (2019) *Social Impact Assessment Strategy Report*. París: HEC Paris.

DWYER, L., MELLOR, R., MISTILIS, N. y MULES, T. (2000) A framework "tangible" and "intangible" Impacts of Events and Convention. *Event Management*, 6(3), pp. 175-189.

DYBDAL, L. NIELSEN, S. B. y LEMIRE, S. (2010) Contribution Analysis Applied: Reflections on Scope and Methodology. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 25(2), pp. 29-57.

EBRAHIM, A. y RANGAN, V.K. (2010) *The limits of nonprofit impact. A Contingency Framework for Measuring Social Performance*. Cambridge, Mass: Harvard Business School.

ETXEBERRIA, X. (1995) *Ética básica*. Bilbao: Universidad de Deusto.

EUROPEAN VENTURE PHILANTHROPY ASSOCIATION (2015) *Guía práctica para la medición y la gestión del impacto*. Madrid: EVPA.

FARRÉ, M. y CUEVAS, J. (2015) Modelos, límites y alternativas en la evaluación del impacto. *Zerbitzuan*, (58), pp. 137-146.

FARSANG, A., REISCH, L.A., TEMMES, A., WIMAN, A., HASNAIN, S., MUNRAT, A. y JENKIN, A. (2017) *The LGB Model: A Global Value tool showcase. Technical Report*. Viena: University of Economics and Business.

FLORMAN, M., KLINGLER-VIDRA, R. y FACADA, M.J. (2016) *A critical evaluation of social impact assessment methodologies and a call to measure economic and social impact holistically through the external rate of return platform*. Londres: LSE Enterprise.

GÁNDARA, M. (2017) Hacia una teoría no-colonial de derechos humanos. *Direito & Práxis*, 8 (4), pp. 3117-3143.

GARCÍA MARZÁ, D. (2005). Diálogo y responsabilidad: Bases éticas de la confianza en la empresa. *ICADE. Revista De La Facultad De Derecho*, (64), pp. 91-108.

- (2010) ¿Intereses legítimos? Un enfoque discursivo de la ética empresarial, *XVIII Congreso de EBEN España "Teoría Superior de Stakeholder"*, 23 -15 jun 2010, Universidad de Deusto, UPV, Aurkilan, pp. 1-21

GARCÍA SÁNCHEZ, E. y CARDOZO BRUM, M. (2017) Evaluación de impacto: más allá de la experimentación. *Política y cultura*, (47), pp. 65-91.

GARDNER, C., DERMODY, A. y QUIGLEY, M. (2013) *Impact measurement: An introductory guide for Irish social enterprises and charities on Using Lm, Theory of Change and Social Return on Investment to Measure Impact*. Dublín: Quality Matters.

GERTLER, P., MARTÍNEZ, S., PREMAND, P., RAWLINGS, L.B. y VERMEERSCH, C.M.J. (2017) *La evaluación de impacto en la práctica*. Washington D. C.: Banco Mundial, BID.

GIBBON, J. y DEY, C. (2011) Developments in social impact measurement in the third sector. *Social & environmental accounting journal*, 31(1), pp. 63-72.

GLAZERMAN, S., LEVY, D. M., y MYERS, D. (2003) Nonexperimental versus Experimental Estimates of Earnings Impacts. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 589(1), pp. 63-93.

GLOBAL IMPACT INVESTING NETWORK (2011) Impact-based incentive structures. Aligning Fund Manager Compensation with Social and Environmental Performance. Disponible en: http://www.thegiin.org/binary-data/RESOURCE/download_file/000/000/332-1.pdf.

GÓMEZ, D. (2010) Alternativas para la medición de impactos de los desastres naturales. *Territorios* 16 (17), pp. 175-206.

GONZÁLEZ, A. (2016) Un acercamiento teórico al impacto educacional y su evaluación. *Revista Varela*, 1(40), pp. 1-13. Disponible en: <http://revistavarela.uclv.edu.cu/articulos/rv4001.pdf>

GONZÁLEZ, E. (2007) La teoría de los stakeholders: un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas*, II(17), pp. 205-224.

GOYAL, S.K. y DESHPANDE, V.A. (2001) Comparison of weight assignment procedures in evaluation of environmental impacts. *Environmental Impact Assessment Review*, 21(6), pp. 553-563.

GRAHAM SMITH, L. (2014) *Impact Assessment and Sustainable Resource Management*. 1 ed. edn. Londres: Routledge Ltd.

GRAHAM, C. y ANDERSON, E. (2015) *Impact Measurement: Exploring its role in Impact Investing*. Melbourne: National Australia Bank, The Difference Incubator and Benefit Capital.

GREDO SAN DIEGO COOPERATIVA (2017) *Responsabilidad Social Empresarial*. Madrid: GSD Cooperativa.

GRI, UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT y WBCSD (2015) *SDG Compass. The guide for business action on the SDGs*. Disponible en: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf

GUZMÁN, M. (2014) *Metodología de evaluación de impacto*. Santiago de Chile: División de Control de Gestión.

HABERMAS, J. (2016) Three Normative Models of Democracy. En BELLAMY, R. (Ed.) *Constitutionalism and Democracy*. 1 edn. Londres: Routledge, pp. 277-286.

HORNSBY, A. (2012) The good analyst, Impact Measurement and Analysis in the Social-Purpose Universe. investing for Good. Disponible en: http://www.goodanalyst.com/fileadmin/ifg_users/pdf/thegoodanalyst.pdf

HWANG, K. (2016) Cost-benefit analysis: its usage and critiques. *Journal of Public Affairs*, 16(1), pp. 75-80.

IBORRA, M. (2015) Hacia una teoría ética de identificación y relevancia de los grupos de interés: Responsabilidad, intencionalidad y previsión, poder y dependencia, urgencia y vulnerabilidad. *CG: revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(2), pp. 87-101.

IJÄS, A., KUITUNEN, M.T. y JALAVA, K. (2010) Developing the RIAM method (rapid impact assessment matrix) in the context of impact significance assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 30(2), pp. 82-89.

ISLAM, A. (2007) *Using Non-Experimental Methods To Evaluate The Impact of Microfinance: Evidence From Bangladesh*. Clayton: Department of Economics, Monash University.

JACOB, K., HERTIN, P., RADAELLI, C., MEUWESE, A., WOLF, O., PACCHI, C. y RENNINGS, K. (2008) *Improving the Practice of Impact Assessment*. Berlín: EVIA.

JÖNSSON, J. (2013) Social Return on Investment: rooms for improvement & research – A background study on SROI to identify research gaps. Forum for social innovation Sweden. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/319328380_SROI_Rooms_for_improvement_and_research/link/5c765308a6fdcc47159ebe8c/download

KAPLAN, R.S. (2001) Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), pp. 353-370.

KAPLAN, R.S. y ELIAS, J. (1999) *New Profit Inc. (Case 9-100-052)* Boston: Harvard Business School.

KEYES, C. (1998) Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, (61), pp. 121-140.

KHANDKER, S.R., KOOLWAL, G.B. y SAMAD, H.A. (2010) *Handbook on impact evaluation*. Washington, D.C: World Bank.

KLAIBER, J., SCHECK, B. y SCHMIDKONZ, C. (2019) *Do impact investments deliver on their promise? Assessing mutual funds as vehicles for retail impact investments* Munich Business School. Working Paper 2019-01. Munich: Munich Business School Working Paper Series.

KOTVOJS, F. y SHRIMPION, B. (2007) Contribution analysis : a new approach to evaluation in international development. *Evaluation Journal of Australasia*, 7(1), pp. 27-35.

KRISTI, Y. y EPSTEIN, M.J. (2017) *Measuring and Improving Social Impacts. A guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors*. Nueva York: Routledge.

KRLEV, G., MÜNSCHER, R. y MÜLBERT, K. (2015) *Social Return on Investment (SROI): state-of-the-art and perspectives - a meta-analysis of practice in Social Return on Investment (SROI) studies published 2002-2012*. Heidelberg: Heidelberg University Library.

KUITUNEN, M., JALAVA, K. y HIRVONEN, K. (2008) Testing the usability of the Rapid Impact Assessment Matrix (RIAM) method for comparison of EIA and SEA results. *Environmental Impact Assessment Review*, 28(4), pp. 312-320.

KVAM, R. (2019) *Evaluación del impacto social: Integrar las cuestiones sociales en los proyectos de Desarrollo. Monografía del BID ; 613*. Washington D.C: BID.

LABARCA, N. (2010) Entrepreneurial Ethics: A Theoretical Contribution to its Discussion. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(4), pp. 654-664.

LARRU J.M. (2008) Las evaluaciones de impacto con asignación aleatoria y los microcréditos. (Random Impact Evaluations and Microcredits. With English summary.). *Revista de Economía Mundial*. 2008 jun. 1, (19):33-62.

LBG (2013) *Measuring Community Impact Using the LBG Model: A Pilot Program by ACCP and Corporate Citizenship Final Report*. Londres: CORPORATE CITIZENSHIP.

- (2014) *From inputs to impact: Measuring corporate community contributions through the LGB framework. A Guidance Manual*. Londres: CORPORATE CITIZENSHIP.

- (2018) *LBG Guidance Manual*. Londres: CORPORATE CITIZENSHIP.

LÉVINAS, E. (1974) *Humanismo del otro hombre*. México D. F.: Siglo XXI.

LIBERTA, B.E. (2007) Impacto, impacto social y evaluación del impacto. *Acimed*, 15(3), pp. 1-9.

LÓPEZ DE MEDINA, L. (2002) La empresa, el medio ambiente y la responsabilidad social. *Revista Galega de Economía*, 11(2), pp. 1-5.

LOZANO, J.M. (2009) *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Madrid: Trotta.

LYON, F. y ARVIDSON, M. (2011) *Social impact measurement as an entrepreneurial process*. Birmingham: Third Sector Research Centre (TSRC) Briefing Paper 66.

MAAS, K. y LIKET, K. (2011) Social Impact Measurement: Classification of Methods. *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management*. Dordrecht: Springer Netherlands, pp. 171-202.

MALDONADO, M. y CORBEY, M. (2016) Social Return on Investment (SROI): a review of the technique. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 90(3), pp. 79-86.

MANUCCI, M. (2008) *Impacto corporativo*. Buenos Aires: La Crujía Ed.

MARSDEN, C. y ANDRIOF, J. (1998) Towards an Understanding of Corporate Citizenship and How to Influence It. *Citizenship Studies*, 2(2), pp. 329-352.

MAYNE, J. (2001) Addressing attribution through contribution analysis: using performance measures sensibly. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 16(1), pp. 1-24.

MELÉ, D. (2012) La necesidad de la ética en la dirección: Siete razones de peso. *IEEM Revista De Negocios*, (126), pp. 22-25.

MELIONES, J. (2000) Saving Money, Saving Lives. *Harvard Business Review*, Nov.–Dec. 2000, pp. 57–67.

MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., y WOOD, D. J. (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), pp. 853-886.

MONDAL, M.K., RASHMI y DASGUPTA, B.V. (2010) EIA of municipal solid waste disposal site in Varanasi using RIAM analysis. *Resources, Conservation & Recycling*, 54(9), pp. 541-546.

MUDALIAR, A., BASS, R. y DITHRICH, H. (2018) Annual Impact Investor Survey [Homepage of Global Impact Investing Network], Disponible en https://thegiin.org/assets/2018_GIIN_Annual_Impact_Investor_Survey_webfile.pdf

NAVARRO, H. (2005) Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza. Santiago de Chile: Área de Proyectos y programación de inversiones, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)

NI OGAIN, E. (2016) Impact measurement in practice: A case study report examining the approaches of five charities and social enterprises who have used social investment. Disponible en: <https://www.bigsocietycapital.com/latest/type/research/impact-measurement-practice-case-study-report-examining-approaches-five>

NICHOLLS J., LAWLOR E., NEITZERT E. y GOODSPEED T (2012) A guide to Social Return on Investment. Disponible en: <http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf>

OLSEN, S. y GALIDIMI, B. (2008) *Catalog of Approaches to Impact Measurement*. California: Social Venture Technology Group with Support of the Rockefeller Foundation.

PASCUAL, Á (2014) *Impact Investing ¿Es rentable ser ético?* Madrid: Universidad de Comillas.

PATHAK, P. y DATTANI, P. (2014) Social return on investment: three technical challenges. *Social Enterprise Journal*, 10(2), pp. 91-104.

PATTON, M.Q. (2014) *Qualitative research & evaluation methods: integrating theory and practice*. Londres: Sage Publications.

PEERSMAN, G. (2014) *Sinopsis: Métodos de recolección y análisis de datos en la evaluación de impacto: Síntesis metodológica - Sinopsis de la evaluación de impacto n° 10*. Florencia: Centro de Investigaciones de UNICEF.

PENA, R.R.M. (2004) Ética y estrategia en un marco teórico referencial de la ética de negocios. *Revista De Administração Contemporânea*, 8, pp. 229-252.

PONCE, V. (2008) The Battelle Environmental Evaluation System for Water Resource Planning. Disponible en: http://ponce.sdsu.edu/the_battelle_ees.html

POTMA, L. (2016) *Social impact measurement methods: Important indicators, strengths, weaknesses and value placed on comparing impact*. Ámsterdam: University of Amsterdam.

POLCUCH, E. F. (1999) La medición del impacto social de la ciencia y la tecnología, *IV Taller Iberoamericano/Interamericano de Indicadores de Ciencia y Tecnología*, organizado por RICYT en México D. F. los días 12-14 de julio de 1999.

PONTIFICIO CONSEJO JUSTICIA Y PAZ (2005) *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*. Ciudad del Vaticano: Librería Editrice Vaticana.

PORTER, M. E y KRAMER, M. R. (2011) Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), pp. 62-77.

PRESTON, L. E. y POST, J. E. (1975) *Private Management and Public Policy. The Principle of Public Responsibility*. Nueva Jersey: Prentice Hall. Englewood Cliffs.

PUERTA, J.M. (2013) *Nuevos enfoques de evaluación de la acción pública Iberoamericana*. Montevideo, Uruguay: CLAD.

MIHĂIESCU, R., POP, A. I., MUNTEAN, O. L., MIHĂIESCU, T., MALOȘ, C., OPREA, M. G., DEZSI, Ș., OZUNU, A., ARGHIUȘ, V., BACIU, N., ROȘIAN, G. y MACICASAN, V. (2015) The use of Rapid Impact Assessment Matrix (RIAM) in Assessing the Environmental Impacts in Protected Areas. Case Study: Mountain Glacial Lakes Areas in Romania. *ProEnvironment Promediu*, 8(24), pp. 629-636.

RAVALLION, M. (2005) Evaluating anti-poverty programs [Homepage of World Bank]. Disponible en: <http://elibrary.worldbank.org/content/workingpaper/10.1596/1813-9450-3625>

- (2007) Chapter 59 Evaluating Anti-Poverty Programs. En SCHULTZ, P. and STRAUSS, J. eds., *Handbook of Development Economics*. Holanda del Norte: Elsevier B.V, pp. 3787-3846.

RED DE ECONOMÍA ALTERNATIVA Y SOLIDARIA (2018) *Nuestro Corazón: Auditoría Social 2018*. Bilbao: Reas Euskadi.

REEDER, N. y COLANTONIO, A. (2013) Measuring impact and non-financial returns in impact investing: a critical overview of concepts and practice. *EIBURS: London School of Economics and Political Science. Working Paper 2013/01*, pp. 1-44.

REMACHA, M. (2017) Empresa y Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa*, (34), pp. 4-27.

RETOLAZA, J.L., SAN-JOSE, L. y RUIZ-ROQUENI, M. (2016) *Social Accounting for Sustainability. Monetizing Social Value*. Nueva York: Springer.

RIBEIRO, J. y MOREIRA, P.S. (2008) *Análisis y Evaluaciones de Impactos Ambientales*. Rio de Janeiro: CETEM/MCT.

ROBIN, S. y GARCÍA, B. (2019) *Luces y sombras de la medición del impacto social en España: El estado de la medición y gestión del impacto social en España*. Barcelona: ESIMPACT, BBK.

ROGERS, P., HAWKINS, B.M., MACFARLAN, A. y MILNE, C. (2015) *Choosing appropriate designs and methods for impact evaluation*. Melbourne: ARTD Consultants; RMIT University.

ROSENZWEIG, W. (2004) *Double bottom line project report*. Berkeley, California: Center for Responsible Business.

RUIZ DE MUNAIN, J. L. y CAVANNA, J.M. (2012) *Mapa de las inversiones de impacto en España*. Madrid: Fundación Compromiso y Transparencia.

SALEM, M.A., HASNAN, N. y OSMAN, N.H. (2012) Balanced Scorecard: Weaknesses, strengths, and its ability as performance management system versus other performance management systems. *Journal of Environment and Earth Science*, 2(9), pp. 1-10. Disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/308118049_BALANCED_SCORECARD_WEAKNESSES_STRENGTHS_and_ITS_ABILITY_as_PERFORMANCE_MANAGEMENT_SYSTEM_VERSUS_OTHER_PERFORMANCE_MANAGEMENT_SYSTEMS

SANTAMARÍA, A. L. (2012) La responsividad ética. *En-CLAVES del pensamiento*, VI (12), pp. 193-198.

SASIA, P. M., ARELLANO, C., DOMINGUEZ, P. (2019) La empresa como actor clave en la construcción de justicia social: nuevos modelos de Empresa Ciudadana. *Seminario Permanente (2019-2020)* del Centro de Ética Aplicada de la Universidad de Deusto, organizado por Alboan y REAS Euskadi, disponible en: <https://blogs.deusto.es/ethics/wp-content/uploads/sites/44/2019/10/nuevos-modelos-empresa-ciudadana.pdf>

SASIA, P. M.; ETXEBERRIA, X.; MARTÍNEZ CONTRERAS, J. y BILBAO, G. (2018) *La perspectiva Ética*. Madrid: Tecnos.

SHADISH, W.C., CAMPBELL, T.D. y DONALD, T. (2002) *Experimental and Quasi-Experimental designs for generalized causal inference*. Belmont: Wadsworth Cengage Learning.

SHARMA, M. y SINGH, K. (2015) Impact of Changing Socio-Economic Environment on Business in India. *International Journal of Research Studies and Management*, 2(14), pp. 21-28.

SIMON, R. (1993) *Éthique de la responsabilité*. París: CERF.

SINHA, S. (1998) Environmental impact assessment: an effective management tool. TERI Information Monitor on Environmental Science. *Environmental Science*, 3(1), pp. 1-7.

SO, I. y STASKEVICIUS, A. (2015) *Measuring the "impact" in impact Investing*. Cambridge: Harvard Business School.

STÅLSETT, S.J (2004) Vulnerabilidad, dignidad y justicia: Valores éticos fundamentales en un mundo globalizado. *Revista Venezolana de Gerencia*, 9(25), pp. 1-15.

STERN, E. (2015) *Impact Evaluation. A guide for Commissioners and Managers*. Londres: BOND.

STERN, E., STAME, N. MAYNE, J. FORSS, K. DAVIES, R. Y BEFANI, B. 2012. *Broadening the Range of Designs and Methods for impact evaluation. Report of a study commissioned by the Department for International Development*. Londres: Department for International Development.

STEWART, B.J. (1979) *Application of the Battelle Environmental Evaluation System to water resource planning in Queensland*. Queensland: Griffith University.

STUARDO, J.V. (2005) El bien común en la Sociedad. *Revismar*, (2), pp. 158-162.

STUART, E., HUSKAMP, H., DUCKWORTH, K., SIMMONS, J., SONG, Z., CHERNEW, M. y BARRY, C. (2014) Using propensity scores in difference-in-differences models to estimate the effects of a policy change. *Health Services and Outcomes Research Methodology*, 14(4), pp. 166-182.

SUCHMAN, M. (1995) Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 571-610.

TORRES ZAMBRANO, G., IZASA MERCHÁN, L. y CHÁVEZ ARTUNDUAGA, L.M. (2004) Evaluación del impacto en las instituciones escolares de los proyectos apoyados

por el Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico "IDEP", de Bogotá. *Revista Digital Umbral* 2000, 15. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/idep/20151027060658/EvaluacionSED.pdf>

TRUJILLO, R., GÓMEZ, A. y CANALES, R. (2018) *Midiendo el valor del Impacto Social Empresarial. Guía de herramientas de medición y valoración del Impacto Social Empresarial*. Madrid: Forética.

TUAN, M. T. (2008) *Measuring and/or Estimating Social Value Creation: Insights Into Eight Integrated Cost Approaches*. Seattle: Bill & Medina Gate Foundation.

TWERSKY, F. (2002) *An information Oasis*. San Francisco, CA. Roberts Enterprise Development Fund.

UNESCO (2011) *United Nations Decade of Education for Sustainable Development 2005-2014*. París: Education for Sustainable Section.

UPHAM, P. y SMITH, B. (2014) Using the Rapid Impact Assessment Matrix to synthesize biofuel and bioenergy impact assessment results: the example of medium scale bioenergy heat options. *Journal of Cleaner Production*, 65, pp. 261-269.

VAESSEN, J., (2010) *Challenges in impact evaluation of development interventions*. Antwerpen: IOB, Univ. of Antwerpen.

VAN BUREN III, H. J (2010) Taking (and sharing power): How boards of directors can bring about greater fairness for dependent stakeholders. *Business and Society Review*, 115(2), pp. 205-230.

VANCLAY, F., ESTEVES, A.M., AUCAMP, I. y FRANKS, D. (2015) *Evaluación de Impacto Social: Lineamientos para la evaluación y gestión de impactos sociales en proyectos*. Dakota del Norte: Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos.

VENI MARY, A.I., ANTHUVAN, M.V.L., CHRISTIE, P. y INDIRA, A. (2018) Variables For Measuring The Impact Of The Social Enterprises In The Field Of Community Development. *Engineering and Technology International Journal of Humanities and Social Science*, 12(1), pp. 210-219.

WAGH, C.H. y GUJAR, M.G. (2012) The Environmental Impact Assessment by Using the Battelle Method. 3(7), pp. 82-86.

WEINSTEIN, M.M., (2017) *Measuring Success: How the Robin Hood Foundation Estimates the Impact of Grants*. Nueva York: The Robin Hood Foundation.

WEISS, J.W. (2005) Introducción al análisis de los Grupos de Interés (Stakeholders) utilizando el razonamiento ético. *ICADE: Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, enero-mayo 2005(64), pp. 135-156.

WHITE, H., SHAMPA, S. y FLANAGAN, A. (2006) *A review of the state of evaluation*. Washington D. C.: Independent Evaluation Group, World Bank.

WHITE, H.(2010) A Contribution to Current Debates in Impact Evaluation. *Evaluation*, 16(2), pp. 153-164.

WHITE, H. y SABARWALL, S. (2014) *Quasi-Experimental Design and Methods: Methodological Briefs - Impact Evaluation No. 8*. Florencia: UNICEF Office of Research.

WHITE, H., SABARWALL, S. y DE HOOP, T. (2014) *Randomized Controlled Trials (RCTs): Methodological Briefs - Impact Evaluation No. 7*. Florencia: UNICEF Office of Research.

WIGBOLDUS, S. (2018) *To scale, or not to scale – that is not the only question: Rethinking the idea and practice of scaling innovations for development and progress*. Wageningen: Wageningen University.

WOOD, D. J. (1991) Corporate Socia Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), pp. 691-718.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (2013) *Midiendo el impacto socioeconómico: Guía para empresas*. Ginebra: WBCSD.

ZHAO, M., CHENG, C., CHAU, K. y LI, G. (2006) Multiple criteria data envelopment analysis for full ranking units associated to environment impact assessment. *International Journal of Environment and Pollution*, 28(3-4), pp. 448-464.

Apéndices

Apéndice I: Consideraciones ofrecidas por expertos a los que se les ha presentado la propuesta metodológica

La propuesta metodológica ha sido expuesta al juicio de expertos en diferentes momentos de la investigación. En un primer momento se presentó en uno de los seminarios internos que el CEA organiza a lo largo de cada curso lectivo, para analizar las líneas de investigación que están bordando los diferentes miembros del centro. En este seminario, celebrado el 25 de noviembre de 2019 y con una duración aproximada de 3h., se presentaron los principales hallazgos de la investigación, la propuesta metodológica en cuestión, y los resultados obtenidos en la primera evaluación realizada en el Centro Formativo Somorrostro¹¹⁸. Tras la presentación los participantes del seminario ofrecieron sus reflexiones a este respecto. En líneas generales se señaló que:

- Se reconoce la importancia que tienen los límites éticos establecidos en los criterios y las indicaciones de cada una de las fases de la evaluación, porque son estos límites los que permitan que no se pueda eludir esta perspectiva a lo largo de todo el proceso de la evaluación.
- Resultará interesante comprobar cuáles son las justificaciones que cada organización establece en los informes de impacto que se producirían tras aplicar esta propuesta, porque a partir de estas justificaciones es cómo se puede comprobar cuáles han sido los fundamentos en los que se han basado para determinar el valor del impacto.
- Se considera muy oportuno plantear la propuesta como un proceso de aprendizaje, para romper con la tendencia de emplear este tipo de prácticas como una mera estrategia de *marketing* por parte de la organización.
- El empleo de las valoraciones externas y la linealidad establecida entre las actividades, la misión y los valores de la organización y los ODS es una alternativa que servirá para reforzar este tipo de prácticas que, a menudo, sólo se centran en destacar el valor económico del impacto y, a este respecto, será fundamental que también se destaquen las evidencias en las que se han basado

¹¹⁸ Se puede consultar el acta del seminario en *Acta I: Presentación de la propuesta en Centro de Ética Aplicada de la Universidad de Deusto* al final de este apéndice

los grupos de interés para determinar el valor cuantitativo del impacto o para significar el valor cualitativo atribuido al mismo.

- La selección de los ODS como objetivos que permiten trazar el horizonte ético al que se debe dirigir el impacto de la organización puede resultar pertinente, siempre y cuando la organización asuma estos objetivos como un compromiso al que debe responder de manera efectiva y que, por lo tanto, reconozca que deben incorporarse como elementos fundamentales de su estrategia organizacional.

Seguidamente, la propuesta se presentó en una sesión del espacio formativo denominado *Redes y Alforjas*¹¹⁹, que organizaron la Fundación EDE en colaboración con el CEA para la formación a organizaciones del tercer sector en cuestiones relativas a la Ética en las organizaciones¹²⁰. Esta sesión se organizó el 9 de diciembre de 2019, y en la misma participaron, además de los encargados del proyecto por parte de la EDE y del CEA, diferentes miembros de las siguientes organizaciones: Agintzari (cooperativa que gestiona servicios socioeducativos, psicosociales y de consultoría y formación en el ámbito de infancia y familia¹²¹); AVIFES (entidad que ofrece apoyos personalizados a personas con enfermedad mental y a sus familias, promoviendo su autonomía personal, la calidad de vida y su inclusión en la comunidad¹²²) y Argia (fundación para el acompañamiento y la mejora de la calidad de vida de las personas con trastorno mental grave y sus familias¹²³). Tras presentar la propuesta los participantes señalaron que:

- Esta metodología y el examen del impacto que ofrece resulta más atractivo e ilustrador que el examen ofrecido por las herramientas basadas en la monetización del impacto, que son las que frecuentemente se aplican en este ámbito y que, en líneas generales, no permiten evidenciar, o al menos no de manera fundamentada, cuál es el cambio que la organización está generando en los individuos y esferas de la sociedad en las que interviene.

¹¹⁹ Para más información sobre este proyecto consultar: <https://fundacionede.org/servicios/acercamiento-a-la-adecuacion-etica-en-las-organizaciones/>

¹²⁰ Se puede consultar el acta del seminario en *Acta II: Presentación de la propuesta en el proyecto Redes y Alforjas* al final de este apéndice

¹²¹ Ver en: http://www.agintzari.com/cas/que_hacemos.aspx

¹²² Ver en: <https://avifes.org/quienes-somos-2/>

¹²³ Ver en: http://www.argiafundazioa.org/gw_argia/genseccion.aspx/quienes-somos-231

- La inclusión de pautas para gestionar el impacto resulta interesante, porque los exámenes sobre el impacto muchas veces son empleados sólo para mostrar que aportaciones (positivas) están ofreciendo las organizaciones al contexto, y no tanto para comprender qué acciones deben emprender para procurar una incidencia más positiva sobre el mismo.
- Las pautas planteadas en la metodología para la identificación de los grupos de interés y la incorporación de indicadores basados en los ODS permitirían que las organizaciones extendieran su mirada hacia esferas de la sociedad a las que también afectan y que, a menudo, no son tenidas en cuenta porque la atención se centra, sobre todo, en el entorno inmediato en el que éstas operan.
- El establecimiento de criterios éticos para la valoración del impacto aporta seguridad a las organizaciones porque, con base en ellos, pueden fundamentar las valoraciones que se hagan sobre el impacto, basándose en evidencias que van más allá del criterio y la información que pueda disponer cualquier organización.
- Puede ocurrir que algunas organizaciones no dispongan del tiempo o de los recursos necesarios para someterse a este tipo de evaluaciones y, en este sentido, cabría comprobar cómo el examen de la propuesta se ajusta a estas organizaciones sin descuidar los límites éticos y las pautas que se recogen a lo largo de toda la metodología.

Tras estos dos primeros contrastes la propuesta se presentó, el día 12 de diciembre de 2019, en la consultoría SINNPLE: consultoría especializada en procesos de transformación y evaluación del impacto social de fondos de inversión, empresas y organizaciones del tercer sector¹²⁴. En este encuentro participó el propio investigador y los dos consultores de SINNPLE¹²⁵. La reunión tuvo una duración de 2h. y en la misma se comenzó presentando la evaluación de impacto realizada en el Centro Somorrostro para, posteriormente, presentar el esquema de la propuesta metodológica con base en la cual se ha realizado dicha evaluación. En esta presentación se explicó cada fase que comprende la propuesta, los principios en los que se sustentan las indicaciones y los

¹²⁴ Para más información sobre SINNPLE consultar: <https://sinngle.es/es/inicio/>

¹²⁵ Se puede consultar el acta del seminario en *Acta III: Presentación de la propuesta en SINNPLE, consultores de Innovación Social*

criterios establecidos en cada una de las fases y los cuadros, esquemas e indicadores que se establecen a lo largo de todo el proceso de la evaluación. A partir del contraste que hicieron comparando la propuesta con su propio proceso de evaluación y con el conocimiento que tienen sobre el estado del arte de la evaluación del impacto, establecieron las siguientes conclusiones:

- Se destaca la alusión que la propuesta hace a los desencadenantes de la evaluación porque, en general, consideran que esta fase no se tiene en cuenta y que, por lo tanto, no se contrasta con los grupos de interés. También se destaca el establecimiento de unos límites (éticos) en el prefacio y en los desencadenantes de la evaluación, lo cual ya sitúa a la organización en una mirada hacia el exterior que difícilmente podrá descuidar a lo largo del proceso; algo que, según señalan, también ocurre frecuentemente en este tipo de evaluaciones.
- En cuanto a los objetivos, metas y alcance de la evaluación, se considera muy robusto el esquema propuesto por la metodología, porque desde un primer momento exige centrarse en las evidencias y no tanto en las intuiciones sobre el impacto. Se destaca el hecho de que los objetivos establecidos en la evaluación tengan que estar conectados con el propósito y la misión a los que se dirige la organización, porque ello facilita que el análisis del impacto se oriente a descubrir evidencias sobre su desempeño que ésta deberá tener en cuenta y gestionar de manera adecuada para que pueda cumplir con el papel que asume en la sociedad. Determinar la temporalidad y alcance de la evaluación es algo que tampoco suele abordarse y reflexionar sobre ello resulta innovador, pues ayuda a situar el análisis y a seleccionar mejores indicadores (más ajustados al tiempo y realidad en la que se analiza el impacto).
- La descripción de los enfoques y las herramientas, aludiendo a las contribuciones y dificultades que presenta y a las aportaciones que pueden ofrecer para unos y otros grupos de interés es algo que en todas las comunidades de aprendizaje a las que han asistido se señalaba como prioritario y que, hasta ahora, no habían visto que se hubiera desarrollado. Es una referencia

fundamental, que tanto las organizaciones como los consultores deberían contemplar en la evaluación.

- La descripción de los cálculos experimentales sobre el impacto es más “veraz”, “compleja” o “fundamentada” que la que se suele realizar en la práctica, por lo que la mera descripción de las evaluaciones tipo SROI que se describen en la metodología ya supera los cálculos monetarios que generalmente se hacen sobre el impacto.
- Tener de referencia la misión y visión, no sólo ayuda a centrar la evaluación sino, además, a que la propia organización reflexione sobre su papel en el entorno.
- La explicación sobre la generación de indicadores a partir de los elementos a contrastar (impacto general en la sociedad, por proyecto, por grupo de interés...) dota de capacidad a los evaluadores y a las organizaciones, tanto para evaluar el impacto como para hacer seguimiento del mismo. La elección de los indicadores que sean representativos del fenómeno estudiado es una cuestión que suele dar problemas, y que existan límites éticos, contrastes, fundamentaciones y justificaciones siempre contribuiría a mejorar en este sentido.
- La visibilidad que dan los ODS, junto las valoraciones externas y alineado todo ello con los valores de la organización es fundamental, porque ayudan a la organización a mostrar (de forma ordenada y atractiva) lo que hace, pero también sirve para que reflexione sobre cómo lo está haciendo y sobre qué significado puede tener las valoraciones que realiza a este respecto.
- La caracterización del impacto es algo que no se realiza en las evaluaciones, y resulta muy ilustrativo porque de dicha caracterización se pueden desprender acciones mejor orientadas (*ej. En función de la reparabilidad y temporalidad en la que se presenta el impacto ¿qué acciones podemos desarrollar como organización y cuáles no?*). Permite comprender sobre qué puede actuar la organización y sobre qué no, y, además, permite que se comprenda de mejor manera la escalabilidad que pueda tener el impacto.

- Establecer límites éticos en la valoración da mucha seguridad, sobre todo a los evaluadores, porque permite justificar las valoraciones con base en criterios sólidos y no arbitrarios.
- La gestión del impacto es algo que no se contempla frecuentemente, y en ese sentido se destaca la inclusión de los compromisos asumidos con los grupos de interés en la fase de comunicación, porque traduciéndolos en indicadores se podría comprobar cómo evoluciona el impacto y cómo la organización está sabiendo responder a este respecto. En futuro, cabría reflexionar sobre una propuesta dirigida a delimitar cómo la organización puede realizar una gestión por impactos (y no “de impactos).

En suma, consideran que esta propuesta es pionera, que puede servir de base para cualquier evaluador que realice una evaluación con cualquier tipo de empresa; aunque para el ámbito de las PYMES, por ejemplo, cabría realizar una reconfiguración para que ésta resultará más simple y atractiva. Se destaca su exhaustividad, claridad y su capacidad de adaptación. Recoge lo que en buena medida serviría para realizar un caso de buenas prácticas de evaluación, que puede servir de referencia para las demás evaluaciones de impacto. En este ámbito cada vez más se exige una forma de medir que sea generalizable, y esta propuesta marca los límites y abarca las posibilidades que una medición debería cumplir para ser rigurosa y servir de aprendizaje a la organización.

Por último, la propuesta se presentó en la Universidad Católica de Uruguay (UCU), donde el investigador realizó la estancia internacional del Doctorado. La UCU organizó un seminario interno para esta presentación, que se celebró el 18 de febrero de 2020 y en la que participaron el Director del Departamento de Humanidades, la Directora del Instituto de Filosofía, el Decano de Ciencias Empresariales, el Director de la Escuela de Negocios, la Directora del Centro de Innovación y Emprendedurismo y el Vicerrector de la universidad¹²⁶. Estas son las reflexiones que compartieron tras la presentación de la propuesta:

¹²⁶ Se puede consultar el acta del seminario en *Acta IV: Presentación de la propuesta en Universidad Católica del Uruguay*

- Al ser una metodología *ad hoc* cada organización puede seleccionar algunas u otras indicaciones de la evaluación y ello hace que sea más difícil realizar comparabilidades entre los diversos estudios de caso, pero, al menos, se asegura que en todas las evaluaciones la perspectiva ética esté presente y, en ese sentido, se considera más oportuno establecer los límites éticos en los que se debe basar cualquier examen de estas características que tratar de proponer evaluaciones homogéneas en las que, además, se termina analizando impactos de diferente orden desde una misma lógica, lo cual dificulta examinar en profundidad muchos de los aspectos (sobre todo cualitativos) singulares de las actividades de cada organización.
- Aunque sea fundamental analizar el valor monetario y los aspectos cuantitativos del impacto, sobre todo porque así lo solicitan la mayoría de financiadores de proyectos, también es importante considerar las valoraciones cualitativas de quienes se han visto afectados por la actividad de la organización, y, en este sentido, la metodología logra abordar ambas cuestiones y representarlas en un mapa de impacto que resulta esclarecedor y atractivo, tanto para los financiadores como para los grupos de interés que lo consulten.
- Incluir la misión, los valores y la visión como referencias en la evaluación ayuda a la organización a que no sólo comprenda su impacto, sino que también sirve para que reflexione sobre su papel en la sociedad y sobre cómo puede mejorarlo a partir de sus intervenciones.
- La metodología incorpora el marco de los ODS de una forma innovadora, porque a menudo las organizaciones sólo se centran en dar cuenta de la incidencia que tienen sus operaciones en los objetivos que más se vinculan a su línea de actividad. En esta propuesta, en cambio, se manifiesta la necesidad de contemplarlos en su totalidad y, además, de que sean asumidos como una parte de la estrategia organizacional de la entidad que se someta a evaluación.

Se adjuntan, a continuación, las actas de estas sesiones y espacios en los que se ha presentado la metodología en cuestión:

Acta I: Presentación de la propuesta en Centro de Ética Aplicada de la Universidad de Deusto

El día **25 de noviembre de 2019** el investigador de la Universidad de Deusto, Iñigo Puertas Paz, presentó en un seminario organizado por el Centro de Ética Aplicada de la misma universidad su propuesta (*Metodología para la evaluación del impacto de las organizaciones*) para exponerla al juicio de los expertos en el ámbito de la Ética Aplicada el Dr. Javier Arellano Yanguas, la Dra. Begoña Arrieta Heras, la Dra. Ángela Bermúdez Velez, el Dr. Jonatan Caro Rey, la investigadora Cecilia Martínez Arellano, el Dr. Xabier Riezu, la Dra. Izaskun Sáez de la Fuente, y el Dr. Pedro Manuel Sasia Santos.

Por la presente, se quiere dejar constancia de que las conclusiones que el investigador ha establecido en su tesis doctoral sobre los juicios emitidos por dichos expertos son veraces y concuerdan con lo expuesto en el encuentro organizado entre ambas partes.

Fdo.:



Cecilia Martínez Arellano

Directora del área de Responsabilidad Social Universitaria de la Universidad de Deusto

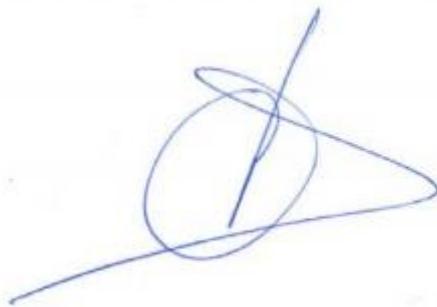
En **Bilbao**, a **9 de septiembre de 2020**

Acta II: Presentación de la propuesta en el proyecto Redes y el Alforjas

El día **9 de noviembre de 2019** el investigador de la Universidad de Deusto, Iñigo Puertas Paz, presentó su propuesta (*Metodología para la evaluación del impacto de las organizaciones*) en el proyecto *Redes y Alforjas* organizado por la Fundación EDE en colaboración con el Centro de Ética Aplicada de la Universidad de Deusto, para exponerla al juicio de expertos en el ámbito de la consultoría organizacional y de la intervención social en organizaciones del Tercer Sector.

Por la presente, se quiere dejar constancia de que las conclusiones que el investigador ha establecido en su tesis doctoral sobre los juicios emitidos por dichos expertos son veraces y concuerdan con lo expuesto en el encuentro organizado entre ambas partes.

Fdo.:

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the left.

Luis María Ormaetxea Santsiñena
Consultor del Área de Conocimiento
EDE Fundazioa

En **Bilbao**, a **4 de septiembre** de **2020**

Acta III: Presentación de la propuesta en SINNPLE, consultores de Innovación Social

El día **12 de diciembre de 2019** el investigador de la Universidad de Deusto, Iñigo Puertas Paz, acudió a las oficinas de SINNPLE (Federico García Lorca Pasealekua, 10, 20014, Donostia, Gipuzkoa), para presenta su propuesta (*Metodología para la evaluación del impacto de las organizaciones*) y exponerla al juicio de los expertos en el ámbito de la evaluación del impacto, Iranzu Sainz de Murieta e Iñigo Benedicto, cofundadores de la citada consultoría.

Por la presente, se quiere dejar constancia de que las conclusiones que el investigador ha establecido en su tesis doctoral sobre los juicios emitidos pos dichos expertos son veraces y concuerdan con lo expuesto en el encuentro organizado entre ambas partes.

Fdo.:

**sinnple:** consultores de
innovación
social
C.I.F.: B-75039909
IÑIGO BENEDICTO, 25722773

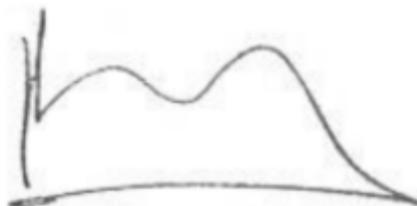
En **San Sebastian**, a **7 de septiembre** de 2020

Acta IV: Presentación de la propuesta en Universidad Católica del Uruguay

El día **28 de febrero de 2020** el investigador de la Universidad de Deusto, Iñigo Puertas Paz, presentó en un seminario organizado por el Departamento de Humanidades de la Universidad Católica del Uruguay su propuesta (*Metodología para la evaluación del impacto de las organizaciones*) para exponerla al juicio de los expertos en el ámbito de la Ciencias Sociales y Humanas el Dr. Facundo Ponce de León y la Dra. Ana Fascioli, y de los expertos en el ámbito de las Ciencias Empresariales el Dr. Ignacio Bartesaghi, y la magister Magdalena Giuria.

Por la presente, se quiere dejar constancia de que las conclusiones que el investigador ha establecido en su tesis doctoral sobre los juicios emitidos por dichos expertos son veraces y concuerdan con lo expuesto en el encuentro organizado entre ambas partes.

Fdo.:

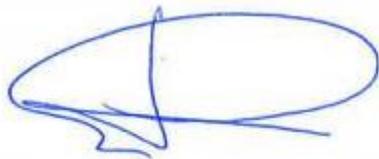


Dr. Facundo Ponce de León
Director del Departamento de Humanidades
Universidad Católica del Uruguay

En **Montevideo**, a **3 de septiembre de 2020**

Acta V: Estudio de caso Centro Formativo Somorrostro

Por la presente se quiere dejar constancia de que los resultados obtenidos en el estudio de caso “*Evaluación del impacto del Centro Formativo Somorrostro*” realizado entre los cursos lectivos de 2017-2018 y 2018-2019 por el investigador de la Universidad de Deusto Iñigo Puertas Paz en colaboración con el Centro Formativo Somorrostro son veraces y concuerdan con el análisis realizado sobre el desempeño de la organización.



Fdo.: Javier C. Laiseca Moneo

Director Centro Formación Somorrostro



En **Bilbao**, a **4 de septiembre de 2020**

Acta VI: Estudio de caso EKOMODO

Por la presente se quiere dejar constancia de que los resultados obtenidos en el estudio de caso “*Evaluación del impacto de Ekomodo*” realizado entre los meses de marzo y julio de 2019 por el investigador de la Universidad de Deusto Iñigo Puertas Paz en colaboración con EKOMODO son veraces y concuerdan con el análisis realizado sobre el desempeño de la organización.

Fdo.:



David Zabala Alaba
Director General de EKOMODO

En **San Sebastián**, a **7 de septiembre** de **2020**

Apéndice II: Aproximación conceptual a la evaluación del impacto enviada a Somorrostro

1. Fijar objetivos

En un primer momento de la evaluación se tendrá que determinar qué impacto se van a evaluar y cómo van a ser analizados. En buena medida responder a tales cuestiones va a determinar el tipo de indicadores y herramientas que vamos a emplear para delimitar el impacto de la organización.

A este respecto, el objeto de la evaluación puede ser:

- El **impacto educativo** que tiene la actividad general o un proyecto específico de *Elizbarrutiko Ikastetxeak*: se analizará la actividad educativa (clases, proyectos formativos...) de los centros para comprobar cómo la misma sirve y favorece al desarrollo social y profesional de sus estudiantes y de sus familias.
- El **impacto social** que tiene la actividad general o un proyecto específico de *Elizbarrutiko Ikastetxeak*: se analizará la actividad social (colaboración con otras organizaciones, proyectos sociales y caritativos...) de los centros para comprobar cómo la misma sirve y favorece al desarrollo de su comunidad.
- El **impacto general** que tiene la actividad o un proyecto específico de *Elizbarrutiko Ikastetxeak*: se analizará las distintas actividades (educativas, sociales, religiosas...) de los centros para comprobar cómo los mismos están afectando a las distintas dimensiones de la sociedad con la que se relaciona.

Además de estos impactos se podrá tener en consideración los impactos **políticos, ambientales** y/o **económicos** del centro.

La selección de uno o alguno de los impactos propuestos nos llevará a seleccionar unos determinados indicadores. El propósito que se tenga respecto a la evaluación también determinará las herramientas a emplear y, por ende, el enfoque que se va a adoptar para llevar a cabo el análisis (experimental, cuasi-experimental, no-experimental...).

En este primer paso del estudio del impacto también se deberá establecer la **delimitación temporal y espacial** en la que se quiere situar el análisis: **¿Queremos evaluar el impacto *ex ante* o *ex post* de una intervención? ¿Desde qué periodo queremos evaluar el impacto de la organización? ¿En qué contexto vamos a situar el análisis? ¿Local, regional...?**

Una vez se haya concretado el tipo de impacto y la delimitación temporal y espacial del mismo pasaremos a identificar las partes interesadas que vamos a tener en cuenta para evaluarlo.

2. Analizar las partes interesadas

Las **partes interesadas** de la evaluación son, por un lado, aquellos grupos de interés (alumnado, familias...) que se han visto afectados por los impactos y, por otro lado, los agentes involucrados en la organización, que tienen algún interés particular por evaluar un determinado impacto (inversores, órgano directivo...).

Los grupos de interés sirven para dar cuenta de **cómo se ha experimentado los impactos**. Por su parte, los agentes interesados en evaluar el impacto nos pueden aportar información sobre **cuáles es el propósito** hacia el que se dirige la actividad organizacional. Atendiendo a la experimentación del impacto y poniendo en relación este análisis con el propósito al que se orienta la organización podremos comprobar cuáles son **los impactos prioritarios a los que la organización debe prestar atención** para cumplir con su misión. Igualmente, se podrán identificar **los grupos de interés que más atención merecen** para, por un lado, entender los efectos que produce la actividad y, por otro lado, determinar las expectativas y demandas que la sociedad plantea al centro. El análisis del impacto debe servir a la organización para que sepa adoptar aquellas estrategias que le permitan **monitorear sus impactos y reorientarlos** en orden a responder de manera más positiva a la razón social que pretende cumplir.

De manera aproximada podemos afirmar que los principales grupos de interés de *Elizbarrutiko Ikastetxeak* son los siguientes: el alumnado, sus familias, el personal, la organización, la Iglesia, las Redes y las Autoridades y la Sociedad en su conjunto. Teniendo en cuenta a estos agentes, tendremos que saber de qué información disponemos y de qué información queremos disponer sobre cada uno de los grupos de interés para determinar cómo estamos afectando a los mismos con su actividad. Esta reflexión nos servirá para diseñar los indicadores, conformar las variables y, posteriormente, llevar a cabo el análisis del impacto.

3. Evaluación del impacto

A continuación, mostramos algunos ejemplos sobre cómo podemos medir o analizar determinados impactos y sobre las variables e indicadores que tendremos que tener en cuenta para establecer este análisis:

Grupo de interés: Alumnado Impacto a evaluar: impacto producido por la actividad formativa de la organización en el desarrollo integral de los estudiantes	
Análisis experimental/Cuasi-Experimental	Análisis no-experimental
<p><u>Grupo de tratamiento</u> Número de estudiantes que acceden al mercado laboral (un año después de su graduación)</p> <p><u>Grupo de control</u> Número de jóvenes en la misma franja de edad que acceden al mercado laboral cursando estudios análogos en otros centros</p> <p><u>Cálculo del impacto</u> La diferencia porcentual entre los estudiantes del centro y los demás jóvenes en relación al acceso al mercado laboral</p>	<p><u>Encuesta de valoración</u> para responder a las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son las competencias que más valoran los estudiantes en relación a sus posibilidades para acceder al mercado laboral y por qué? ¿Cuáles son las competencias que más se valoran en las ofertas de empleo en relación al perfil que tienen los estudiantes una vez cursan sus estudios en el centro? ¿Qué competencias formativas y humanas son específicas del centro y sirven para favorecer que los estudiantes accedan al mercado laboral?</p>
<p><u>Grupo de tratamiento</u> Número de estudiantes que participan de manera voluntaria en alguna de las actividades extra curriculares (proyectos sociales, caritativos, religiosos, entre otros)</p> <p><u>Grupo de control</u> Número de jóvenes que participan en actividades análogas sin estar vinculados al centro</p> <p><u>Cálculo del impacto</u> La diferencia entre el número de estudiantes voluntarios y el número de jóvenes voluntarios ajenos al centro y la diferencia entre el número de actividad en las que han participado tanto unos como otros</p>	<p><u>Grupo focal:</u> determinar las competencias adquiridas por los estudiantes que participan en una actividad extra curricular, teniendo en cuenta su valoración y contrastando la misma con los expertos y/o voluntarios que se han encargado de llevar a cabo dicha actividad Con base en el análisis establecido en el grupo focal y valiéndonos del análisis previo sobre las posibilidades de acceso al mercado laboral, se tratará de identificar las competencias adquiridas y contrastar la validez que pueden tener la mismas en relación al desarrollo profesional de los estudiantes</p>

Para establecer un examen exhaustivo sobre el impacto en el desarrollo integral de los estudiantes se pueden combinar diferentes análisis. Por ejemplo, ver el número de inscritos en actividades extracurriculares y comprobar si sus posibilidades de acceso al mercado laboral son mayores, en comparación con quienes aun perteneciendo al centro no participan en las mismas. Este análisis se puede hibridar con el estudio sobre las competencias que tanto los estudiantes como los contratantes consideran que son más importantes para favorecer su contratación; para comprobar si, efectivamente, las

actividades educativas tienen consonancia con las expectativas de los estudiantes y de los contratantes. En este estudio (y en los descritos después) se tendrá que tener en cuenta que el análisis del impacto queda determinado por cuestiones tales como las siguientes:

- El mercado laboral está condicionado por cuestiones ajenas a la actividad de la organización (en el análisis experimental se puede realizar un estudio estadístico valiéndonos de los datos ofrecidos por el INE para incorporar la valoración sobre las condiciones y oportunidades laborales de los jóvenes en nuestro contexto).
- La realidad particular de cada estudiante determina sus posibilidades de acceso al mercado laboral (Ej. Habrá estudiantes que estarán cursando alguna formación ajena al centro y, por lo tanto, contarán con mayores posibilidades para ser contratados).
- Entre otras...

Grupo de interés: Familias	
Impacto a evaluar: impacto producido por la actividad de la organización para favorecer la participación activa de las familias en la formación de los estudiantes del centro	
Análisis experimental/Cuasi-Experimental	Análisis no-experimental
<u>Grupo de tratamiento</u> Número de proyectos formativos en los que han colaborado familiares de los estudiantes del centro <u>Grupo de control</u> Número de familias que participan en proyectos formativos de otros centros análogos <u>Cálculo del impacto</u> La diferencia porcentual entre las familias participantes del centro y las familias ajenas al mismo que también participan en proyectos formativos	<u>Estudio de caso</u> con familiares que participan en proyectos formativos para valorar qué competencias adquieren las mismas y cómo el desarrollo de tales competencias favorece a la formación de sus hijos
<u>Grupo de tratamiento</u> Porcentaje de asistencia de los familiares de los estudiantes a las reuniones trimestrales que el centro ofrece para favorecer su participación activa en la formación de sus hijos <u>Grupo de control</u> Porcentaje de asistencia de los familiares de los estudiantes a otras instancias ajenas al centro en las que participan sus hijos y que tienen relación con su formación académica <u>Cálculo del impacto</u> La diferencia proporcional existente entre el número de asistencias	<u>Estudio de comparación</u> entre las experiencias de participación activa que tienen los familiares dentro de los proyectos que oferta el colegio en relación con su participación activa en otros proyectos formativos en los que están inscritos sus hijos pero que son ajenos a la actividad propia del centro

La participación porcentual de los familiares en los proyectos formativos ofertados por el centro en comparación con su participación en otros proyectos análogos nos puede servir para dar cuenta de las facilidades que ofrece el centro para favorecer la participación activa de los padres en la formación de sus hijos y para analizar la fidelidad de los familiares con dichas ofertas. El número de proyectos formativos ofertados (output) a este respecto nos puede servir para contemplar la inversión (input) que el centro realiza para favorecer en estos términos a la formación de los estudiantes. El estudio de caso y el estudio de comparación nos servirá para contrastar la valoración que los padres y los estudiantes hacen sobre la participación activa de los primeros en la formación de sus hijos (outcome).

Todo ello nos puede servir para dar cuenta de cómo favoreciendo la participación activa de los padres se contribuye a una mejor formación integral de los estudiantes (impact). Para llegar a esta determinación, este estudio se puede relacionar con el primero (impacto en el desarrollo integral de los estudiantes) para comprobar si existe, por ejemplo, diferencias respecto a las posibilidades de acceso laboral entre los hijos cuyos padres asisten a dichas reuniones y los hijos cuyos padres no asisten a estos espacios de participación activa.

Grupo de interés: Personal	
Impacto a evaluar: impacto de las contrataciones del centro en las políticas de igualdad	
Análisis experimental/Cuasi-Experimental	Análisis no-experimental
<u>Grupo de tratamiento</u> Número de contrataciones por discriminación positiva realizadas por el centro en un tiempo determinado <u>Grupo de control</u> Número de contrataciones por discriminación positiva realizadas por un centro análogo en un tiempo determinado <u>Cálculo del impacto</u> La diferencia proporcional existente entre el número de contrataciones ambos centros	<u>Estudio Delphi</u> : valoración con profesionales expertos en la Igualdad de Género sobre las políticas de igualdad que adopta la empresa, en relación con las políticas de igualdad establecidas por el Estado que son vinculantes a todas las organizaciones

Si se trata de valorar el impacto de las contrataciones del centro en las políticas de igualdad se puede establecer un análisis comparativo sobre las contrataciones por discriminación positiva que ha realizado con las contrataciones que han llevado a cabo otros centros. Este análisis se puede hibridar con un estudio *Delphi*, en el que

determinados expertos evalúan las políticas de igualdad del centro para proponer una serie de estrategias que sirvan para reforzar su impacto en estos términos. Más tarde se podrá valorar si, incorporando dichas estrategias el centro logra impactar en mayor grado en estos términos; por ejemplo, promoviendo la atracción de talento femenino. Un examen más exhaustivo sobre el impacto en las políticas de igualdad implicaría, por ejemplo, comprobar si el centro favorece a que se dé la discriminación positiva en relación a la contratación de sus estudiantes. De la evaluación del impacto sobre el desarrollo integral de los estudiantes se puede extraer información de interés para llevar a cabo este examen.

Grupo de interés: Organización	
Impacto a evaluar: impacto de la gestión del órgano de gobierno en el desarrollo organizacional	
Análisis experimental/Cuasi-Experimental	Análisis no-experimental
<u>Grupo de tratamiento</u> Número de riesgos identificados por el órgano de gobierno en consulta con sus empleados	Creación de <u>planificación de escenarios</u> ; detectar futuros riesgos organizacionales, diseñar estrategias de mitigación y, posteriormente, comprobar si la prevención de los mismos ha tenido un menor impacto en la organización y/o en la sociedad, comparándolo con el impacto esperado que se determina en la creación de escenarios
<u>Grupo de control</u> Número de riesgos identificados por el órgano de gobierno sin consulta con sus empleados	
<u>Cálculo del impacto</u> Comparación del número de riesgos identificados por el órgano de gobierno en consulta y sin consulta con sus empleados	

Si el número de riesgos identificados por el órgano de gobierno en colaboración con sus empleados es mayor que el número de riesgos identificados sin su colaboración se podrá interpretar que dicha colaboración provoca un mayor impacto en la organización, en relación a su estrategia de gestión de riesgos. Por otro lado, la planificación de escenarios puede servir para identificar futuros riesgos organizacionales y, a partir de este análisis, diseñar estrategias de mitigación. Una vez sean llevadas a cabo estas estrategias la empresa podrá evaluar si el impacto de los riesgos se ha visto reducido con las estrategias diseñadas para prevenirlos.

En este caso, el análisis experimental le puede servir para comprobar cómo si incorporando a los empleados se puede producir una mayor detección de riesgos en la creación de los escenarios.

Grupo de interés: Iglesia	
Impacto a evaluar: impacto de la actividad del centro para favorecer el cumplimiento de la misión social de la Iglesia	
Análisis experimental/Cuasi-Experimental	Análisis no-experimental
<u>Grupo de tratamiento</u> Número de familias favorecidas por los proyectos de la Iglesia que han sido apoyados por el centro <u>Grupo de control</u> Número de familias favorecidas por los proyectos de la Iglesia (dirigidos a una finalidad análoga) que no han sido apoyados por el centro <u>Cálculo del impacto</u> La diferencia del número de familias favorecidas por los proyectos apoyados por la empresa, en relación con el número de familias favorecidas por los proyectos que no han sido apoyados por el mismo	<u>Evaluación participativa:</u> seleccionar una serie de familias que han sido favorecidas por los proyectos que ha apoyado el centro para evaluar las contribuciones que han tenido los mismos en su situación

El análisis experimental nos permitirá interpretar la dimensión atribuible al centro del total del impacto que ha provocado la mejora de la situación de las familias que han sido intervenidas. La evaluación participativa nos permitirá valorar su contribución; esto es, no solo cuántos individuos se han visto favorecidos sino, además, cómo se han visto favorecidos por el proyecto que ha apoyado el centro. El estudio se puede reforzar si, por ejemplo, se analiza el mismo proyecto atendiendo a los cambios que se producían sin el apoyo del centro y comparando lo expuesto con los cambios que se han producido cuando en el proyecto se ha contado con su apoyo. Esta comparación implica un riesgo: la situación de las familias varía en el tiempo y no puede asegurarse que el apoyo del centro ha sido exclusivamente la variable por la cual se ha dado esta mejora.

Si en este análisis se incorporan variables como el número de participación estudiantil en estos proyectos se puede vincular este estudio con el estudio sobre el impacto en el desarrollo integral de los mismos. A este respecto, se puede analizar si se ven fortalecidas sus competencias, comparando sus posibilidades de acceso al mercado laboral con las posibilidades de los estudiantes que no participan en dichos proyectos. Evidentemente, tampoco se podrá establecer una relación causal objetiva sobre su participación y las posibilidades de que sean contratados, pero se pueden extraer información de interés que convendría tener en consideración durante el análisis y posterior reporte del impacto.

Grupo de interés: Sociedad Impacto a evaluar: impacto de un proyecto social (Disdirak, Bidesari...) del centro en su comunidad	
Análisis experimental/Cuasi-Experimental	Análisis no-experimental
<p><u>Grupo de tratamiento</u> Muestra representativa del total de la muestra de la población con la que se ha intervenido</p> <p><u>Grupos de control</u> Muestra representativa del total de la muestra de la población con la que no ha intervenido, pero presenta condiciones sociales análogas (edad, nivel de exclusión, nivel de estudios...)</p> <p><u>Cálculo del impacto</u> La diferencia que presenta el grupo de tratamiento respecto al grupo de control en relación a una determinada variable que se estudia (ej. posibilidades de contratación)</p>	<p>Reforzar el análisis experimental empleando métodos de recolección y análisis de datos cualitativos como, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Método de observación ▪ Método de revisión documental ▪ Método de muestreo ▪ Método probabilístico ▪ Método intencional ▪ Método de convivencia

El análisis experimental nos puede servir para interpretar los cambios producidos en una muestra de la población con la que se ha intervenido. Los métodos propuestos desde el análisis no-experimental nos sirven para reforzar esta primera interpretación al incorporar información mediante, por ejemplo, la aplicación del método de Revisión Documental (consultar investigaciones científicas y otro tipo de publicaciones que nos sirvan para comprender el contexto social en el que se encuentran ambas muestras). Cuanta más información se disponga sobre las muestras mejor se podrá determinar qué cambios de los producidos pueden ser atribuibles al proyecto del centro, porque se sabrá con mayor exactitud cuál su situación inicial y cuál ha sido su situación posterior a la intervención en cuestión.

En suma, en el momento de evaluar el impacto pueden ser contempladas muchas cuestiones y, además, pueden ser puestas en relación para establecer un examen más exhaustivo sobre la actividad del centro.

Si lo que se pretende es realizar un examen general sobre el impacto social del centro, de cada posible impacto habrá que seleccionar una serie de indicadores. A modo de propuesta seleccionamos, por cada impacto, una batería de indicadores que presentamos a continuación:

Impactos del centro	Indicadores de impacto
Impacto relacionados con el Alumnado	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias adquiridas para el desarrollo profesional - Competencias adquiridas para el desarrollo social - Posibilidades para emplearse - Posibilidades para desarrollarse en su sociedad - Vinculación con el centro - Vinculación con su comunidad
Impacto relacionados con las Familias	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos sociales desarrollados en beneficio de la sociedad - Estrategias desarrolladas por el centro para cumplir con su RSC - Principales actividades organizacionales que le permiten cumplir con su razón de ser en la sociedad - Vinculación con otras organizaciones para cumplir con los ODS
Impacto relacionadas con la Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos dirigidos a favorecer el cumplimiento de la misión de la Iglesia - Participación y vinculación de los estudiantes en este proyecto - Vinculación con otras organizaciones para cumplir con la misión de la Iglesia
Impactos relacionados con la Iglesia	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de la consecución de la misión y de los objetivos de la Iglesia en relación con la actividad específica del centro
Impactos relacionados con la Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de impacto de los distintos proyectos sociales del centro en los ODS

Estos indicadores permitirán un examen aproximado y generalista sobre la actividad organizacional. A partir de este examen puede surgir la motivación de centrar la evaluación en alguna de las dimensiones que, por determinadas circunstancias, pueden suscitar el interés del centro. De cada uno de estos indicadores se requerirán datos cuantitativos y cualitativos. Una evaluación que permite hibridar ambos enfoques es siempre más exhaustiva porque ni todo lo medible es importante ni todo lo importante puede ser medido. Considerando los ODS como un elemento central del análisis, el *SDG Compass*¹²⁷ (es de libre utilización y se encuentra disponible en la web) nos podrá valer para extraer indicadores e indicaciones que en el proceso de valoración nos servirán para analizar la pertinencia con la que está interviniendo el centro en su sociedad.

4. Verificar y valorar el impacto

Habiendo valorado unos determinados impactos de todos los que produce, la organización dispondrá de información suficiente para interpretar cómo está afectando con su actividad en los distintos grupos de interés con los que se relaciona. Esta información se tendrá que contrastar con los grupos de interés que han sido consultados.

¹²⁷ Se explica en las siguientes líneas.

Se trata de determinar si el diagnóstico establecido en la evaluación guarda relación con la experiencia y las vivencias que los grupos de interés manifiestan tener respecto a la actividad organizacional.

Una vez verificado lo expuesto se pasará a valorar el impacto. Lo importante en este momento es que la organización pueda extraer de la evaluación una serie de orientaciones que le permitan entender cómo puede asumir su responsabilidad y en qué aspectos puede incidir para lograr mejorar la gestión de sus impactos en el entorno. No se trata tanto de determinar qué impactos son positivos y cuáles son negativos porque, en buena medida, todos ellos pueden directa o indirectamente afectar de ambas formas a los grupos de interés. Por ello, lo que se trata es de favorecer un aprendizaje con base en el cual la organización pueda fortalecer su desempeño.

En el momento de valorar los impactos identificados se tendrán que tener en cuenta los valores y la misión que defiende la organización. Estos elementos servirán para contrastar si la organización demuestra en su práctica cumplir con el propósito que pretende alcanzar en la sociedad. Otro de los elementos en los que nos podemos basar son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los ODS son los criterios en los que se debe fijar la organización para entender hacia donde debe dirigir su actividad si lo que pretende es, precisamente, promover el mayor de los desarrollos posibles en su contexto. A este respecto, la evaluación se puede fortalecer empleando el *SDG Compass*¹²⁸. Esta herramienta ofrece una serie de recursos e indicadores que sirven para contemplar la forma en la que se debe orientar la estrategia organizacional y, por ende, sus impactos para favorecer la consecución de los ODS.

Una vez concluida esta etapa de la evaluación se podrá disponer de un examen exhaustivo del desempeño organizacional que servirá, por un lado, para rendir cuentas a la sociedad y para, por otro lado, focalizar las actividades de la empresa hacia la producción de impactos más positivos en su entorno.

5. Seguimiento y presentación de informes

La evaluación del impacto es un proceso continuado, nunca concluido, del desempeño organizacional. Un mismo impacto puede expresarse de diferente forma y con distinta intensidad a lo largo del tiempo. Por este motivo es importante que la organización

¹²⁸ Consultar: <https://sdgcompass.org/>

entienda que la evaluación del impacto es proceso que se debe incorporar como un elemento más de la gestión organizacional. Evidentemente, la organización no puede estar evaluando constantemente su desempeño, pero si puede incorporar estrategias de recopilación de datos y de indicadores que sirvan para facilitar una evaluación posterior de una determina intervención que se lleve a cabo.

Además del seguimiento que la organización decida asumir, deberá tomar decisiones sobre la información que ya ha recopilado en relación a su impacto. A este respecto, tendrá que decidir a quién y para qué rendirá cuentas sobre su desempeño. Del mismo modo, tendrá que valorar qué responsabilidades va a asumir una vez concluida la primera evaluación. Será importante establecer una jerarquía sobre los impactos producidos y, con base en esta jerarquización, la organización establecerá las estrategias de mitigación y mejora que esté dispuesta a desarrollar para mejorar su intervención en el medio.

Apéndice III: Listado de indicadores para seleccionar en la primera evaluación del impacto de Somorrostro

Indicadores medición de los valores del centro

Valores de "ELIZBARRUTIKO IKASTETXEAK"			
Son los valores que todas las personas que trabajan en los centros diocesanos deben mostrar en sus comportamientos en los centros			
VALOR	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS (Cómo se visualizan y miden)	Cómo se mide (*) para asegurar la cultura y valores del obispado en todos los centros. Anualmente se preguntará a todas las personas contratadas (docentes y no docentes) su valoración sobre cómo se viven estos valores en el centro
Atención al débil: Cada vez que lo hicisteis con uno de estos, mis hermanos más pequeños, conmigo lo hicisteis (Mt 25, 40)	Orientar y ofrecer oportunidades a quien se encuentra en dificultad o tiene necesidades especiales (personales, de relación, académicas, laborales económicas...)	<ol style="list-style-type: none"> 1- Realizar las adaptaciones curriculares individualizadas a cada caso (dificultades académicas) 2- Ofrecer ayuda a las familias que en momentos críticos no pueden hacer frente y costear los servicios que utilizan 3- Detección de todas las situaciones de acoso y vulneración de los derechos de los menores, en especial de los que están en situación de vulnerabilidad 4- Ser empático y apoyar en las situaciones críticas de los trabajadores (permisos en caso de enfermedad de familiares, situaciones excepcionales...) 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Satisfacción de las familias y alumnado con tratamiento a la diversidad 2- Satisfacción del personal con el trato y apoyo en las situaciones especiales 3- Porcentaje de abandono escolar
Solidaridad: Sed misericordiosos como vuestro Padre es misericordioso (Lc 6, 36)	Adhesión y apoyo incondicional a los demás cuando nos necesitan	<ol style="list-style-type: none"> 1- Compartir conocimiento y recursos materiales y personales 2- Disponibilidad abierta a las necesidades de los demás (alumnado, familias, compañeros, otros centros, Titular, entorno social y natural) 3- Colaborar con entidades solidarias como Cáritas 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Número de participaciones en iniciativas solidarias 2- Satisfacción de las familias y alumnado con la labor solidaria 3- Personas/horas dedicadas a buenas prácticas entre centros
Trabajo en equipo: El grupo de los creyentes tenía un solo corazón y una sola alama (Hch 4, 32)	Trabajo en el que todas las personas participan de modo corresponsable, compartiendo objetivos y teniendo en cuenta las opiniones de todos los miembros, creando un buen clima de trabajo por medio de una eficaz coordinación	<ol style="list-style-type: none"> 1- Cumplir con la responsabilidad y las tareas asumidas en el equipo 2- Coordinar las sesiones previa asignación de roles (trabajo cooperativo) 3- Generar clima de confianza y satisfacción del trabajo realizado 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Porcentaje de participación de los centros en equipos de trabajo 2- Número de equipos de trabajo abiertos a la cooperación del personal 3- Satisfacción de las personas con el trabajo equipo
Compromiso: Vosotros sois la sal de la tierra (...) Vosotros sois la luz del mundo (Mt 5, 13-14)	Responsabilidad para actuar con coherencia hacia la Misión, Visión, y Valores de "Elizbarrutiko Ikastetxeak" con respecto a las familias, personal, Titular y Sociedad, generando así confianza	<ol style="list-style-type: none"> 1- Asistencia a los actos Diocesanos (Inauguración del curso pastoral, Gesto Diocesano, Bake Topaketa...) y participación-coordinación con las Unidades Pastorales 2- Cercanía en circunstancias personales o familiares difíciles 3- Testimonio de valores evangélicos (servicio, generosidad, honestidad, compasión, espiritualidad...) 4- Implicación personal en el proyecto del centro 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Número de actos diocesanos con presencia de los centros 2- Número de actividades organizadas por la Unidades Pastorales con presencia de los centros 3- Satisfacción del personal con el trato y apoyo en las situaciones especiales 4- Satisfacción de las familias y alumnado con la puesta en práctica de los valores evangélicos declarados
Excelencia: Buscad sobre todo el reino de Dios y su justicia (Mt 6, 33)	Busca la mejora continua de la institución educativa, desarrollando competencias, fomentando la creatividad y la innovación	<ol style="list-style-type: none"> 1- Testimonio de profesionalidad, cuidando el estilo de docencia, la relación con las familias, la formación permanente, y la innovación 2- Participación activa en los foros e instituciones donde se aborda la excelencia educativa 3- Búsqueda e incorporación de buenas prácticas 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Número de centros con modelo de Gestión Avanzada u otros 2- Número de centros con algún reconocimiento a la Excelencia en la Gestión 3- Satisfacción del alumnado, de las familias, del personal y del Patronato 4- Resultados clave
Innovación: A vino nuevo, odres nuevos (Mc 2, 22)	Crear soluciones o vías de solución que supongan curiosidad y placer por la renovación y mejora educativa	<ol style="list-style-type: none"> 1- Conocimiento de las investigaciones educativas actuales 2- Visitas a organizaciones innovadoras 3- Formación en temas específicos de innovación 4- Puesta en marcha de prácticas innovadoras 5- Evaluar el resultado de las practicas innovadoras 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Número de nuevas prácticas innovadoras 2- Número de buenas prácticas publicitadas 3- Número de innovaciones incorporadas 4- Número de innovaciones publicadas 5- Percepción de la innovación por el alumnado y las familias

Batería de indicadores de impacto por cada ODS en relación a los proyectos sociales de Somorrostro

<p>1. Fin de la pobreza</p> <p>Comercio Justo Bidesari Kaledor Kayiko Alboan Aprendizaje y Servicio Campana KILO Cooperación Internacional Comedor Social Emergencias Gazte Taldeak Ongi Etorri Errefuxiatuak Reziklanet Apoyo a la diversidad Nº de personas atendidas¹²⁹</p>	<p>2. Hambre cero</p> <p>Comercio Justo Promoción del Voluntariado Alboan Red de escuelas transformadoras Aprendizaje y Servicio Campana KILO Cooperación Internacional Emergencias Ongi Etorri Errefuxiatuak A21 escolar (taller azúcar) A21 Municipal (produc km 0 A21 Municipal (cj y azúcar) Desayuno saludable Nº de raciones de comida ofrecidas</p>	<p>3. Salud y Bienestar</p> <p>Bidesari A21 escolar (taller azúcar) A21 Municipal (produc km 0 A21 Municipal (cj y azúcar) Reciclaje Desayuno saludable Jornada de prevención Formación en RCP Curso ergonomía Donantes de sangre Seguridad y salud Charlas concienciación Personas participantes</p>	<p>4. Educación de calidad</p> <p>Comercio Justo Kaledor Kayiko Igualdad Alboan Red de escuelas transformadoras Aprendizaje y Servicio Gazte Taldeak Reziklanet Proyecto Teknogazte FPempresa Movilidades Europeas Nodo de Energía Hetel Programa de Especializaciones Salidas medioambientales Jornada mediambiental Jornada de prevención Formación en RCP Curso ergonomía Participación Beldur barik Proyecto Green Power Personas participantes</p>	<p>5. Igualdad de Género</p> <p>Comercio Justo. Disdirak. Kaledor Kayiko Promoción del Voluntariado Igualdad Alboan Red de escuelas transformadoras Aprendizaje y Servicio Gazte Taldeak Proyecto Teknogazte Movilidades Europeas Igualdad y coeducación Proyecto Green Power Actividades del grupo de igualdad</p>	<p>6. Agua limpia y saneamiento</p> <p>Proyecto ahorro energía M³ de agua ahorrados con el cambio de grifos</p>	<p>7. Energía asequible y no contaminante</p> <p>Proy "Serv Energ Avanzados" Nodo de Energía Pto recarga eléctrica Proyecto ahorro energ Kw ahorrados, producidos</p>	<p>8. Trabajo decente y crecimiento económico</p> <p>Comercio Justo. Reziklanet FPempresa Centro de Acceso al Empleo Enkarterri Group Enkarterri Green Tkgune de Energía Programa Orekan Hetel A21 Municipal (produc km 0 Proveedores cercanos Seguridad y salud Emprendimiento Ofertas de trabajo gestionadas</p>	<p>9. Industria, Innovación e Infraestructura</p> <p>Cooperación Internacional Emergencias Ongi Etorri Errefuxiatuak Enkarterri Green Tkgune de Energía Programa de Especializaciones Proyecto Garbiker Nº de proyectos innovadores</p>
<p>10. Reducción de las desigualdades</p> <p>Comercio Justo. Disdirak. Convivencia Intergeneracional Promoción del Voluntariado Alboan Red de escuelas transformadoras Aprendizaje y Servicio Campana KILO Cooperación Internacional Comedor Social Emergencias Proyectos Europeos Movilidades Europeas Plan convivencia</p>	<p>11. Ciudades y comunidades sostenibles</p> <p>Comercio Justo. Disdirak. Bidesari Kaledor Kayiko Convivencia Intergeneracional Promoción del Voluntariado Alboan Red de escuelas transformadoras Aprendizaje y Servicio Campana KILO Cooperación Internacional Comedor Social Emergencias Plantación de árboles Proyecto Garbiker</p>	<p>12. Producción y consumo responsable</p> <p>Comercio Justo. Aprendizaje y Servicio Campana KILO Cooperación Internacional Emergencias Gazte Taldeak Reziklanet A21 Municipal (produc km 0 Proyecto Garbiker Papel libre de cloro Proveedores cercanos Pto recarga eléctrica Proyecto ahorro energ % papel libre de cloro empleado % proveedores de proximidad</p>	<p>13. Acción por el clima</p> <p>Nodo de Energía Reciclaje Proyecto Garbiker Papel libre de cloro Pto recarga eléctrica Proyecto ahorro energ Proyecto Green Power Ahorro de emisiones de CO₂</p>	<p>14. Vida submarina</p> <p>Proyecto Ibaialde Proyecto Azterkosta Nº de personas participantes</p>	<p>15. Vida de ecosistemas terrestres</p> <p>Comercio Justo. Plantación de árboles Charlas s/especies invasoras Día del mediambiente Jardín botánico Huerto urbano Papel libre de cloro Árboles plantados Personas participantes en los actos</p>	<p>16. Paz, Justicia e Instituciones sólidas</p> <p>Comercio Justo. Disdirak. Bidesari Kaledor Kayiko Convivencia Intergeneracional Promoción del Voluntariado Igualdad Alboan Red de escuelas transformadoras Aprendizaje y Servicio Campana KILO Cooperación Internacional Comedor Social Emergencias Gazte Taldeak Ongi Etorri Errefuxiatuak Reziklanet</p>	<p>17. Alianzas para lograr los objetivos</p> <p>Comercio Justo. Red de escuelas transformadoras Aprendizaje y Servicio Campana KILO Comedor Social Ongi Etorri Errefuxiatuak Reziklanet FPempresa Enkarterri Group Hetel Papel libre de cloro Pto recarga eléctrica Nº de redes y entidades colaboradoras</p>	

¹²⁹ Se resaltan los indicadores que se iban seleccionando para realizar la primera evaluación del impacto de la organización. En las próximas evaluaciones se podrán emplear aquellos indicadores que se descartaron o que finalmente no pudieron completarse por falta de información, para poder significar las valoraciones realizadas sobre el impacto.

Baratería de indicadores de evaluación por cada grupo de interés

Indicadores de Impacto: Alumnado

1. Satisfacción del alumnado con la formación humana (Solidaridad, Paz, Justicia Social ...) recibida en el centro
2. **Porcentaje de participación voluntaria del alumnado en proyectos extra curriculares**
3. Valoración del alumnado sobre las instalaciones y equipamiento técnico del centro
4. Valoración del alumnado sobre el personal del centro
5. **Valoración de empleadores sobre las competencias adquiridas por los alumnos del centro para su acceso al mercado laboral**
6. Valoración del alumnado respecto al trato con sus compañeros
7. **Satisfacción del alumnado respecto a la formación recibida**

Indicadores de Impacto: Familias

1. Valoración del alumnado sobre las instalaciones y equipamiento técnico del centro
2. Valoración de las familias sobre el personal del centro
3. **Satisfacción de las familias respecto a la oferta formativa**
4. Satisfacción de las familias sobre las competencias adquiridas por sus hijos para su empleabilidad
5. Valoración de las familias sobre la proximidad del centro en sus comunicaciones

Indicadores de Impacto: Personal

1. Valoración del personal sobre su relación con el alumnado y sus familias
2. Valoración del personal respecto al trato entre compañeros
3. Vinculación y valoración del personal respecto a su relación con los líderes
4. **Motivación del personal para seguir perteneciendo al centro**
5. **Identificación del personal con la Misión, Visión y Valores del centro**
6. Valoración del personal sobre la proximidad del centro en sus comunicaciones
7. **Nº de puestos de trabajo de calidad (estables, bajo convenio, a tiempo completo...)**

Indicadores de Impacto: Gobernanza, Gestión y Rendición de Cuentas

1. Inclusión del plan de RSC en el plan general de la estrategia del centro
2. Cantidad de participaciones con otros centros para la promoción de la Educación y la Doctrina Social de la Iglesia
3. Número de quejas, denuncias y demandas recibidas y número de las mismas que han sido gestionadas
4. Análisis crítico de las verificaciones obtenidas (ISOS; OHSAS; SGE 21, AA100, SA 8000...)
5. Presentación de cuentas auditadas externamente

Indicadores de Impacto: Iglesia

1. **Número de proyectos dirigidos a la consecución de la misión de la iglesia**
2. Número de proyectos, formaciones, eucaristías, colaboraciones con la UP destinadas a promover la doctrina de la iglesia
3. Valoración del personal sobre la labor que realiza el centro para fomentar la identidad cristiana y la transmisión de valores
4. Valoración de las familias sobre la labor que realiza el centro para fomentar la identidad cristiana y la transmisión de valores
5. Valoración del alumnado sobre la labor que realiza el centro para fomentar la identidad cristiana y la transmisión de valores

Indicadores de Impacto: Redes y autoridades

1. **Número de Alianzas estratégicas establecidas**
2. Número de Proveedores estratégicos establecidos
3. Redes, foros, conferencias en las que se participa
4. Satisfacción con la labor que desarrolla el centro para favorecer la inserción laboral de su alumnado con la mayor titulación posible mediante una enseñanza personalizada y adecuada a las necesidades del alumnado
5. Satisfacción con las actividades que realiza en centro respecto al compromiso social

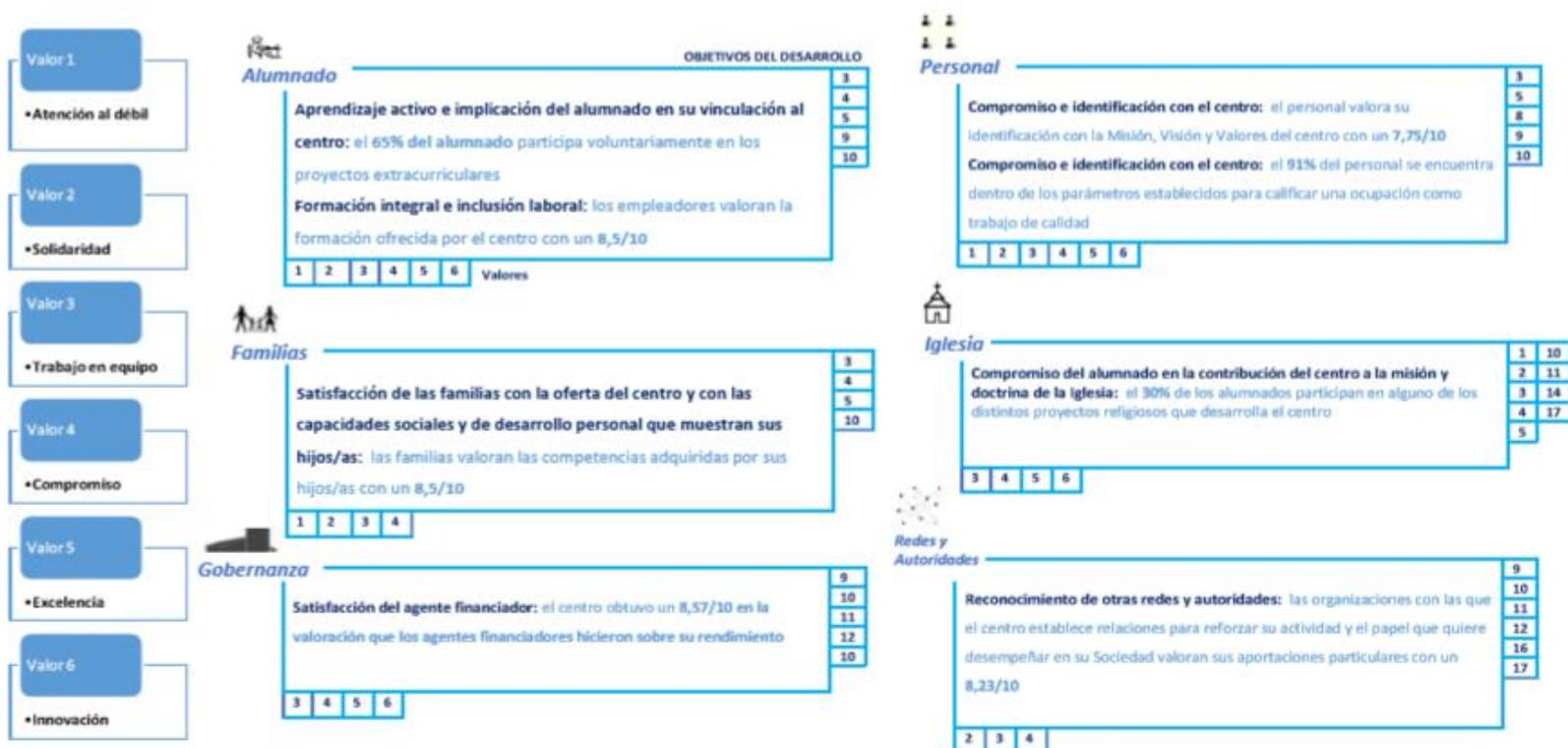
Apéndice IV: Borrador (1) de la primera evaluación del impacto de Somorrostro¹³⁰

		OBJETIVOS DEL DESARROLLO							
Valor 1 •Atención al débil Valor 2 •Solidaridad Valor 3 •Trabajo en equipo Valor 4 •Compromiso Valor 5 •Excelencia Valor 6 •Innovación	Valores	ALUMNADO	3	4	5	9	10		
		El centro en su intención de promover el aprendizaje activo y la implicación del alumnado en proyectos sociales ha alcanzado un impacto significativo. Así se muestra cuando comprobamos que el porcentaje de participación voluntaria del alumnado en proyectos extra curriculares es del 65%							
		En relación a las competencias adquiridas para su inclusión laboral los empleadores valoran la formación ofrecida por el centro con un 8,5/10							
		1	2	3	4	5	6		
		FAMILIAS	3	4	5	10			
		Las familias califican con un 8,5/10 su satisfacción respecto a la oferta formativa del centro y con un 7,8/10 las capacidades sociales y de desarrollo personal que muestran sus hijos/as en su medio social							
1	2	3	4						
PERSONAL	3	5	8	9	10				
El personal del centro muestra comprometerse con la actividad del centro y con los compromisos que asume para con su Sociedad. Así, el personal valora su identificación con la Misión, Visión y Valores del centro con un 7,75/10									
En relación con la responsabilidad que asume el centro para asegurar las adecuadas condiciones de la vida laboral y personal de sus empleados el 91% de los contratados se encuentra dentro de los parámetros establecidos para calificar una ocupación como trabajo de calidad (empleo estable, de larga duración, bajo convenio, a tiempo completo)									
1	2	3	4	5	6				
GOBERNANZA	9	10	11	12	16				
El centro muestra cumplir con su actividad de forma eficiente, con calidad y con una orientación acertada hacia el cumplimiento de sus propósitos y prueba de ello es la calificación del 8,57/10 que obtuvo en la satisfacción del agente financiador (Patrono y Administración Pública) con el rendimiento mostrado por parte de la organización									
3	4	5	6						
IGLESIA	1	2	3	4	5	10	11	16	17
Para contribuir al cumplimiento de la misión y doctrina de la Iglesia el centro busca promover la implicación de la comunidad educativa en los proyectos religiosos que se desarrollan y, a este respecto, el porcentaje de participación de los estudiantes en los distintos programas y actividades religiosas es del 30%									
Quizás pueden aportar información sobre la conformidad de los estudiantes con el contenido formativo religioso aunque no se sienta identificado para incrementar esta valoración									
3	4								
REDES Y AUTORIDADES	9	10	11	12	16	17			
Las distintas relaciones que el centro establece para reforzar su actividad y cumplir con su misión son fundamentales tanto para la propia organización como para las redes con las que se relaciona. Las misma valoran las aportaciones de la entidad a las alianzas estratégicas con un 8,23/10									
2	3	4							

¹³⁰ En rojo algunos de los indicadores que generaron dificultades en la primera evaluación, porque se consideraba que no representaban bien el impacto analizado o porque la organización no tenía suficiente información para valorarlos.

OBJETIVOS DEL DESARROLLO		Valores
Sociedad	Indicadores de impacto	1
1. <i>Fin de la pobreza</i>	Para apoyar el objetivo de concluir con la pobreza el centro ha atendido ¿en el presente curso? a 351 personas que se encontraban en situación de escasez, pobreza o pobreza extrema	2
2. <i>Hambre cero</i>	Para contribuir al objetivo Hambre Cero el centro ha ofrecido en sus distintos proyectos sociales 178 raciones (incluyendo, también, ¿las raciones ofrecidas al alumnado con beca de comedor) ¿Esta cifra es mensual?	3
3. <i>Salud y Bienestar</i>	El centro ha invertido más de 160 recursos (económicos, materiales) para proyectos dirigidos a la atención sanitaria ¿Dónde? En diferentes contextos...	4
4. <i>Educación de calidad</i>	Al centro le han sido reconocidos 4 sellos de calidad y de certificación que le sirven para asegurar que está ofreciendo una Educación de calidad	5
5. <i>Igualdad de Género</i>	informes del grupo de igualdad sobre su actividad (resultados obtenidos, retos, recursos...) ¿22 Recursos invertidos o resultados obtenidos? ¿De cuántos? Quizás es más visible en porcentajes: del total de sus recursos el centro ha invertido x% para la promoción de...	6
6. <i>Agua limpia y saneamiento</i>	El centro ha contribuido al mantenimiento del Agua limpia y del saneamiento ahorrando un total de 1683m³ con los cambios realizados en sus sistemas de Agua	
7. <i>Energía asequible y no contaminante</i>	El centro no tiene evidencias sobre el impacto producido a este respecto (Proporción de la energía que es renovable en relación con el consumo final 0%)	
8. <i>Trabajo decente y crecimiento económico</i>	El centro ha contribuido a la promoción de un Trabajo decente y al crecimiento económico ofreciendo 1.267 ofertas de trabajo y asegurando 1.607 puestos de trabajo	
9. <i>Industria, innovación e infraestructura</i>	El centro ha desarrollado 3 proyectos para promover la innovación educativa y profesional	
10. <i>Reducción de las desigualdades</i>	Para contribuir a la reducción de las desigualdades el centro ha concedido becas al 37% del alumnado del centro	
11. <i>Ciudades y comunidades sostenibles</i>	El centro tiene un 94% del total de su superficie edificada adecuada a las personas con discapacidad para asegurar la sostenibilidad, adaptación e inclusividad en su infraestructura	
12. <i>Producción y consumo responsable</i>	Para favorecer una producción y un consumo responsable en su comunidad el 91% de los proveedores del centro son de proximidad	
13. <i>Acción por el clima</i>	En su compromiso por el clima el centro aplicando distintas estrategias de sostenibilidad ha logrado ahorrar 1.800kg de emisiones de CO ₂	
14. <i>Vida submarina</i>	Para favorecer sostenimiento de la vida submarina el centro desarrollo dos proyectos: <i>Ibaialde</i> y <i>Azterkasta</i> . En los mismos el porcentaje de participación del alumnado ha sido del 5% ¿Quizás algo más relacionado con qué se ha logrado en estos proyectos?	
15. <i>Vida de ecosistemas terrestres</i>	Para asegurar la vida del ecosistema terrestre la extensión de la superficie forestal protegida por el centro en proporción a su superficie total ocupa el 59%	
16. <i>Paz, justicia e instituciones sólidas</i>	El centro muestra su solidez institucional presentando 9 informes anuales y 3 trimestrales en los que ofrece información precisa y accesible al público en general sobre su actividad	
17. <i>Alianzas para lograr los objetivos</i>	El centro ha establecido 16 alianzas estratégicas con distintas organizaciones para perseguir de forma coparticipada la consecución de los Objetivos de Desarrollo aquí expuestos	

Apéndice V: Borrador (2) de la primera evaluación del impacto de Somorrostro¹³¹



¹³¹ En rojo (ver página siguiente) los indicadores que seguían generando dificultades, porque la organización no tenía suficiente información o porque no servían para representar la incidencia real que se estaba teniendo sobre los mismos.



351 personas apoyadas



178 raciones repartidas



160 recursos invertidos



4 sellos de calidad y de certificación



22 recursos o resultados



1683m³ de agua ahorrados



No hay datos



1.267 ofertas y 1.607 puestos de trabajo gestionados



3 proyectos de innovación desarrollados



37% del alumnado becados



94% de la superficie edificada adecuada a las personas con discapacidad



91% de los proveedores son de proximidad



1.800kg de emisiones de CO₂ ahorrados



5% de participación



59% de la superficie es superficie forestal protegida



9 informes anuales y 3 trimestrales presentados



16 alianzas estratégicas establecidas

**Apéndice VI: Versión final de la primera evaluación del impacto de Somorrostro
(Se adjunta en la siguiente página)**

BALANCE SOCIAL (2017-2018)



Nos sometemos a examen y estos son nuestros resultados:

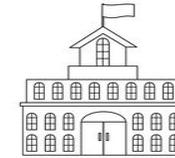
- Misión
- Visión
- Proyectos



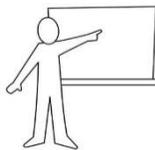
ALUMNADO
Implicación del alumnado: se valora con un **6,5/10** la participación voluntaria del alumnado en los proyectos extracurriculares



FAMILIAS
Satisfacción de las familias: valoran las competencias adquiridas por sus hijos/as con un **8,5/10**



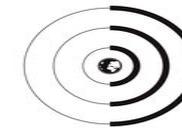
GOBERNANZA
Satisfacción del Órgano de Gobierno: valora con un **8,75/10** nuestro rendimiento



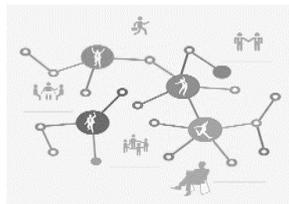
PERSONAL
Compromiso del personal: valoran con un **7,5/10** su identificación con el centro
Trabajo de calidad: se valora con un **9,1/10** las condiciones laborales del personal



IGLESIA
Compromiso del alumnado con la misión de la Iglesia: se valora con un **7/10** el volumen de participación del alumnado en proyectos vinculados a la misión de la iglesia
El **45%** de los participantes se vincula, además, a procesos de iniciación cristiana



REDES Y AUTORIDADES
Reconocimiento de otras redes y autoridades: las organizaciones con las que compartimos proyectos han valorado nuestras aportaciones con un **8,23/10**



SOCIEDAD
El retorno económico de nuestra actividad hacia la sociedad se calcula en una proporción de **5€** por cada **1€** aportado por la Administración Pública



**Apéndice VII: Versión digital de la primera evaluación del impacto de
Somorrostro
(Se adjunta en la siguiente página)**

NUESTROS VALORES ↑

- excelencia
- solidaridad
- innovación
- trabajo en equipo
- compromiso
- atención al débil

Misión Visión Proyectos

balance social (2017-2018)







Alumnado
Implicación del alumnado: se valora con un **6,5/10** la participación voluntaria del alumnado en los proyectos extracurriculares.



Familias
Satisfacción de las familias: valoran las competencias adquiridas por sus hijos/as con un **8,5/10**



Gobernanza
Satisfacción del Órgano de Gobierno: valora con un **8,75/10** nuestro rendimiento



Personal
Compromiso del personal: valoran con un **7,5/10** su identificación con el centro Trabajo de calidad: se valora con un **9,1/10** las condiciones laborales del personal



Iglesia
Compromiso del alumnado con la misión de la Iglesia: se valora con un **7/10** el volumen de participación del alumnado en proyectos vinculados a la misión de la iglesia. El **45%** de los participantes se vincula, además, a procesos de iniciación cristiana



Redes y Autoridades
Reconocimiento de otras redes y autoridades: las organizaciones con las que compartimos proyectos han valorado nuestras aportaciones con un **8,23/10**



Sociedad
El retorno económico de nuestra actividad hacia la Sociedad se calcula en una proporción de **5€** por cada **1€** aportado por la Administración Pública

1 EN LA POBREZA



2 HAMBRE CERO



3 SALUD Y BIENESTAR



4 EDUCACIÓN DE CALIDAD



5 IGUALDAD DE GÉNERO



6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO



7 ENERGÍA ACCESIBLE Y NO CONTAMINANTE



8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA



10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGDADES



11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES



12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES



13 ACCIÓN POR EL CLIMA



14 VIDA SUBMARINA



15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES



16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS



17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS



NUESTROS VALORES 

excelencia

Buscad sobre todo el reino de Dios y su justicia (Mt 6,33).

Buscar la mejora continua de la institución educativa, desarrollando competencias, fomentando la creatividad y la innovación.

solidaridad

innovación

trabajo en equipo

compromiso

atención al débil

Misión  Visión  Proyectos

balance social (2017-2018)



Educación de calidad

Proyectos

Comercio Justo: proyecto de voluntariado en economía solidaria y justicia social que combina la formación al alumnado de cara a que ejecute campañas de sensibilización sobre el comercio justo y la gestión de un punto de venta que facilite este consumo alternativo en el centro durante todo el curso.

Kaledor Kayiko: A través del diálogo, el conocimiento, la reflexión compartida y la música esta organización formada por personas gitanas que trabajan por la educación de dicho pueblo, nos acercan a su cultura más allá del prejuicio a través de diferentes talleres en los que se trabajan sus símbolos, referentes y su historia.

Alboan: Nuestra alianza con esta ONGD Jesuita persigue ser agentes educadores por la transformación social en clave de participación. Para ello formamos parte de la Red de Educadores (que nos proporciona formación y espacios de contraste y crecimiento con otras personas educadoras de otros centros) y de la Red de Jóvenes por la Solidaridad (en la que nuestro alumnado más implicado se encuentra con otras personas comprometidas de su edad en diferentes ámbitos).

Aprendizaje y Servicio: El AyS es una metodología participativa en la que el alumnado identifica en su entorno próximo una situación con cuya mejora se compromete, desarrollando un proyecto solidario que pone en juego conocimientos, habilidades, actitudes y valores. Trabajamos esta herramienta desde 4º ESO en adelante, proporcionando al alumnado experiencias de transformación social de las que son líderes y lideresas del cambio.

Gazte Taldeak: Itinerario de Iniciación Cristiana desarrollado en un desdoble de la clase de Religión. Al más puro estilo de un grupo de Tiempo Libre, nuestros Gazte se reúnen con un acompañante- monitor en formato reunión para trabajar diferentes temas y poner en común la lectura creyente de sus vidas. Además de las reuniones estos jóvenes conviven en salidas de fin de semana, pascuas, formaciones,...

4 sellos de calidad y de certificación

Las Transformadoras: El Movimiento por la Educación Transformadora y la Ciudadanía Global impulsa el intercambio y aprendizaje conjunto para el desarrollo de actividades transformadoras. Se dirige, preferentemente, a centros educativos y profesorado, fomentando experiencias educativas de ciudadanía global que permitan la creación de un movimiento más amplio, que nos vincule más allá de nuestras aulas con la realidad global y con la búsqueda del bien común.



<https://www.somorrostro.com/balance-social/#>

Apéndice VIII: Indicadores de las actividades vinculadas a los ODS de la segunda evaluación de Somorrostro

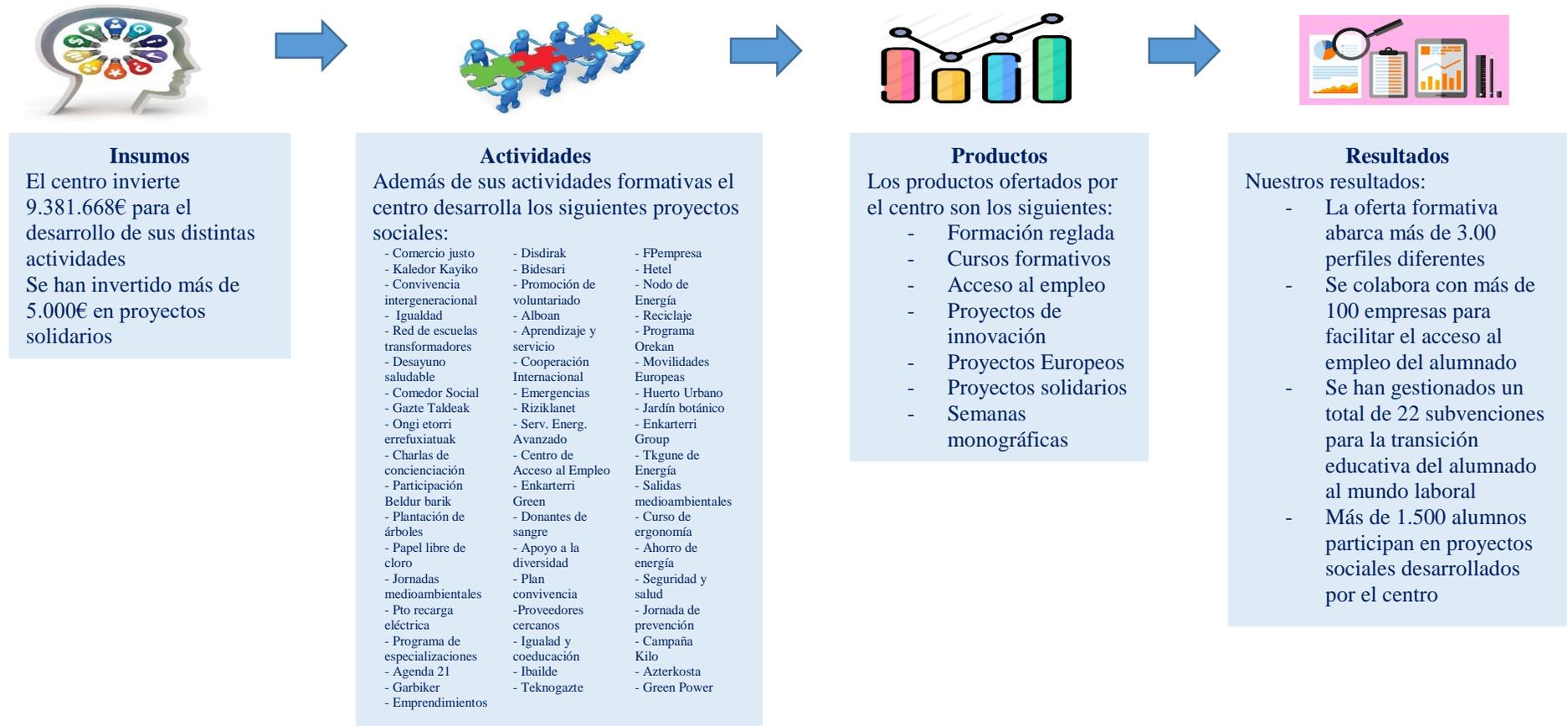
1. Fin de la pobreza	2. Hambre cero	3. Salud y bienestar	4. Educación de calidad	5. Igualdad de género	6. Agua limpia y saneamiento
<p>Comercio Justo (atendidas 150, sensibilizadas: 1950) Bidesari: ESAN EZ (sensibilizadas: 60) Kaledor Kayiko (sensibilizadas: 126) Alianza con Alboan: Red de Jóvenes por la solidaridad, Red de Educadores, Parte hartzearen bidean, Ikas zabaltzen II: economía circular (sensibilizadas: 53) Aprendizaje y Servicio (sensibilizadas 161, atendidas: 69) Campaña KILO: Comedor Damas Apostólicas (atendidas: 125, sensibilizadas: 1950) Cooperación Internacional: "Reciclando con Hahatay" (atendidas: 265, sensibilizadas: 64) Comedor Social (atendidas: 43, sensibilizadas: 14) Emergencias: Ongi Etorri Errefuxiatuak (Zierbena) (atendidas: 17, sensibilizadas: 12) Gazte Taldeak (sensibilizadas: 98) Reciclanet Zabalketa: Mejora de las condiciones de vida en los Valles Cruceños de Bolivia (atendidas: 170, sensibilizadas: 12)</p>	<p>Comercio Justo (atendidas 150, sensibilizadas: 1950) Promoción del Voluntariado: Programa Hirikide en Bach y FP. Celebración del día de la persona voluntaria. (sensibilizadas: 198) Alianza con Alboan: Red de Jóvenes por la solidaridad, Red de Educadores, Parte hartzearen bidean, Ikas zabaltzen II: economía circular (sensibilizadas: 53) Red de escuelas transformadoras (sensibilizadas: 11) Campaña KILO: Comedor Damas Apostólicas (atendidas: 125, sensibilizadas: 1950) Aprendizaje y Servicio (sensibilizadas 161, atendidas: 69) Cooperación Internacional: "Reciclando con Hahatay" (atendidas: 265, sensibilizadas: 64) Emergencias: Ongi Etorri Errefuxiatuak (Zierbena) (atendidas: 17, sensibilizadas: 12) A21 escolar y Municipal (34)</p>	<p>Bidesari: ESAN EZ (60) A21 escolar y Municipal (34) Reciclaje (2150) Voluntariado en San Juan de Dios y Residencia Marcelo Gangoiti. (21) Zabalketa: Mejora de las condiciones de vida en los Valles Cruceños de Bolivia Apoyo a la diversidad (atendidas: 170, sensibilizadas: 12) -Jornada de prevención (136) -Formación en RCP (935) -Donantes de sangre (47) -Seguridad y salud de los trabajadores/as (136) -Charlas concienciación: ert zaintza, aesleme, prevención, (515)</p>	<p>Comercio Justo (atendidas 150, sensibilizadas: 1950) Kaledor Kayiko (126) Actividades de Coeducación (960) Alboan: Parte Hartzearen Bidean (110) Red de escuelas transformadoras (11) Aprendizaje y Servicio (161) Gazte Taldeak (98) Reciclanet Proyecto Teknogazte (Personal: 14 Alumnado: 320) FPempresa (Personal: 4 Alumnado: 0) Movilidades Europeas (14) Nodo de Energía (Personal: 1 Alumnado: 0) Hutel (Personal: 8 Alumnado: 0) Programa de Especializaciones (Personal: 8 Alumnado: 15) Salidas medioambientales (45) Jornada de prevención (136) Formación en RCP (935) Participación Beldur barik (24) Proyecto Green Power (35) Acogida en FPB (120) Jazotako Jaso (25)</p>	<p>Comercio Justo (atendidas 150, sensibilizadas: 1950) Disdirak. (65) Kaledor Kayiko (126) Promoción del Voluntariado: Programa Hirikide en Bach y FP. Celebración del día de la persona voluntaria (198) Actividades de Coeducación (960) Alboan: Formación del -Talde Feminista (12) Red de escuelas transformadoras (11) Aprendizaje y Servicio (161) Gazte Taldeak (98) Proyecto Teknogazte (Personal: 14 Alumnado: 320) Movilidades Europeas (14) Proyecto Green Power (35)</p>	<p>Proyecto ahorro energía Cooperación Internacional: "Reciclando con Hahatay" (atendidas: 265, sensibilizadas: 64)</p>
<p>Indicadores: 839 personas atendidas en total y 4500 personas sensibilizadas</p>	<p>Indicadores: 626 personas apoyadas y 4432 personas sensibilizadas</p>	<p>Indicadores: 4388 participantes en jornadas de prevención, campañas de sensibilización y voluntariado</p>	<p>Indicadores: 4 sellos de calidad y de certificación y 960 actividades de Coeducación</p>	<p>Indicadores: 12 formaciones desarrolladas por el Equipo de Igualdad y 35 acciones desarrolladas por el Equipo de Coeducación</p>	<p>Indicadores: 1354m³ de agua ahorrados</p>

7. Energía asequible y no contaminante	8. Trabajo decente y crecimiento económico	9. Industria, Innovación e Infraestructura	10. Reducción de las desigualdades	11. Ciudades y comunidades sostenibles	12. Producción y consumo responsable
<p>Proy “Serv Energ Avanzados” Nodo de Energía (Personal: 1 Alumnado: 0) Pto recarga eléctrica Proyecto ahorro energético</p>	<p>Comercio Justo (atendidas 150, sensibilizadas: 1950) Proyecto Ikasenpresa (20) Alboan: Ikaszabaltzen II economía circular (53) Reciclanet FPempresa (Personal: 4 Alumnado: 0) Centro de Acceso al Empleo (1223 ofertas y 1801 puestos) Enkarterri Group: (Personal: 3 Alumnado: 0) Enkarterri Green: (Personal: 1 Alumnado: 0) Tkgune de Energía Programa Orekan: (Personal: 3 Alumnado: 0) Hetel (Personal: 8 Alumnado: 0) A21 escolar y Municipal (34) Proveedores cercanos (77) Seguridad y salud de los trabajadores/as (136) Emprendimiento Usoa (426) Empresa limpieza (7)</p>	<p>Cooperación Internacional: “Reciclando con Hahatay” (329) Emergencias: Ongi Etorri Errefuxiatuak (Zierbena) (atendidas: 17, sensibilizadas: 12) Reciclanet Enkarterri Green: (Personal: 1 Alumnado: 0) Tkgune de Energía Programa de Especializaciones (Personal: 8 Alumnado: 15) Equipo de Innovación: número de proyectos innovadores: (portafolio 11 y ejecución 13) Proyecto ahorro energético Centro Accesible Nº de proyectos innovadores: En portafolio: 11 En ejecución: 13</p>	<p>Comercio Justo (atendidas 150, sensibilizadas: 1950) Disdirak. (65) Convivencia Intergeneracional (21) Promoción del Voluntariado: Programa Hirikide en Bach y FP. Celebración del día de la persona voluntaria. (sensibilizadas: 198) Alboan: Parte Hartzearen Bidean (110) Red de escuelas transformadoras (sensibilizadas: 11) Aprendizaje y Servicio (sensibilizadas 161, atendidas: 69) Campaña KILO: Comedor Damas Apostólicas (atendidas: 125, sensibilizadas: 1950) Cooperación Internacional: “Reciclando con Hahatay” (atendidas: 265, sensibilizadas: 64) Emergencias: Ongi Etorri Errefuxiatuak (Zierbena) (atendidas: 17, sensibilizadas: 12) Proyectos Europeos Movilidades Europeas (14) Plan convivencia Acogida en FPB (120) Ikaszabaltzen II: economía circular Talde Feminista Equipo de Coeducación Usoa (426) Empresa limpieza (7)</p>	<p>Comercio Justo (atendidas 150, sensibilizadas: 1950) A21 escolar y Municipal (34) Disdirak. (65) Bidesari: ESAN EZ (sensibilizadas: 60) Kaledor Kayiko (sensibilizadas: 126) Convivencia Intergeneracional (21) Promoción del Voluntariado: Programa Hirikide en Bach y FP. Celebración del día de la persona voluntaria. (sensibilizadas: 198) Alboan: Parte Hartzearen Bidean (110) Red de escuelas transformadoras (sensibilizadas: 11) Aprendizaje y Servicio (sensibilizadas 161, atendidas: 69) Campaña KILO: Comedor Damas Apostólicas (atendidas: 125, sensibilizadas: 1950) Cooperación Internacional: “Reciclando con Hahatay” (atendidas: 265, sensibilizadas: 64) Emergencias: Ongi Etorri Errefuxiatuak (Zierbena) (atendidas: 17, sensibilizadas: 12) Plantación de árboles Voluntariado en San Juan de Dios y Residencia Marcelo Gangoiti Zabalketa: Mejora de la condiciones de vida en los Valles Cruceños de Bolivia</p>	<p>Comercio Justo (sensibilizadas: 1950) Aprendizaje y Servicio (sensibilizadas 161, atendidas: 69) Campaña KILO: Comedor Damas Apostólicas (atendidas: 125, sensibilizadas: 1950) Cooperación Internacional: “Reciclando con Hahatay” (atendidas: 265, sensibilizadas: 64) Emergencias: Ongi Etorri Errefuxiatuak (Zierbena) (atendidas: 17, sensibilizadas: 12) Gazte Taldeak (sensibilizadas: 98) Reciclanet A21 escolar y Municipal (34) Papel libre de cloro: (750 kg) Proveedores cercanos: (75%) Pto recarga eléctrica Proyecto ahorro energético Ikaszabaltzen II: economía circular</p>
<p>Indicadores: 100kB de potencia instalada que es alimentada por energía social</p>	<p>Indicadores: 1801 ofertas y 1223 puestos de trabajo gestionados</p>	<p>Indicadores: 24 proyectos de innovación desarrollados y 367 participantes</p>	<p>Indicadores: 17 proyectos para la reducción de las desigualdades</p>	<p>Indicadores: 94% de la superficie edificada adecuada a las personas con discapacidad y 35 proyectos de <i>Green Power</i></p>	<p>Indicadores: 75% de los proveedores son de proximidad y 750kg de papel libre de cloro empleado</p>

<p>13. Acción por el clima</p> <p>Nodo de Energía (Personal: 1 Alumnado: 0)</p> <p>Reciclaje: (papel, plástico, pilas y material de escritura en todos los edificios. Residuos de los talleres)</p> <p>Papel libre de cloro: (ahorro de 900 kg de CO₂)</p> <p>Pto recarga eléctrica</p> <p>Proyecto ahorro energía</p> <p>Proyecto Green Power (35)</p>	<p>14. Vida submarina</p> <p>Proyecto Ibaialde</p> <p>Proyecto Azterkosta</p> <p>“Reciclando con Hahatay”: (atendidas: 265, sensibilizadas: 64)</p>	<p>15. Vida de ecosistemas terrestres</p> <p>-Comercio Justo (atendidas 150, sensibilizadas: 1950)</p> <p>-Plantación de árboles</p> <p>-Charlas s/especies invasoras</p> <p>-Día del medioambiente</p> <p>-Zabalketa: Mejora de la condiciones de vida en los Valles Cruceños de Bolivia (atendidas: 170, sensibilizadas: 12)</p> <p>-Jardín botánico</p> <p>-Huerto urbano</p> <p>-Papel libre de cloro: (750 kg)</p>	<p>16. Paz, Justicia e Instituciones sólidas</p> <p>Comercio Justo (atendidas 150, sensibilizadas: 1950)</p> <p>Disdirak: (65)</p> <p>Bidesari: ESAN EZ (sensibilizadas: 60)</p> <p>Kaledor Kayiko: (sensibilizadas: 126)</p> <p>Convivencia Intergeneracional: (21)</p> <p>Promoción del Voluntariado: Programa Hirikide en Bach y FP. Celebración del día de la persona voluntaria: (sensibilizadas: 198)</p> <p>Actividades de Coeducación: (35 acciones)</p> <p>Alianza con Alboan: Red de Jóvenes por la solidaridad, Red de Educadores, Parte hartzearen bidean, Ikas zabaltzen II: economía circular: (sensibilizadas: 53)</p> <p>Red de escuelas transformadoras (sensibilizadas: 11)</p> <p>Aprendizaje y Servicio (sensibilizadas 161, atendidas: 69)</p> <p>Campaña KILO: Comedor Damas Apostólicas (atendidas: 125, sensibilizadas: 1950)</p> <p>Cooperación Internacional: “Reciclando con Hahatay” (atendidas:265, sensibilizadas: 64)</p> <p>Emergencias: Ongi Etorri Errefuxiatuak (Zierbena) (atendidas: 17, sensibilizadas: 12)</p> <p>Gazte Taldeak (sensibilizadas: 98)</p> <p>Reciclanet</p> <p>Celebración Semana de la Paz</p> <p>Usoa (426)</p> <p>Empresa limpieza (7)</p>	<p>17. Alianzas para lograr los objetivos</p> <p>Comercio Justo (atendidas 150, sensibilizadas: 1950)</p> <p>Red de escuelas transformadoras (sensibilizadas: 11)</p> <p>Alianza con Alboan: Red de Jóvenes por la solidaridad, Red de Educadores, Parte hartzearen bidean, Ikas zabaltzen II: economía circular: (sensibilizadas: 53)</p> <p>Aprendizaje y Servicio: Voluntariado en San Juan de Dios y Residencia Marcelo Gangoi. Socios fundadores de la Red Vasca de AyS (sensibilizadas 161, atendidas: 69)</p> <p>Campaña KILO: Comedor Damas Apostólicas (atendidas: 125, sensibilizadas: 1950)</p> <p>Emergencias: Ongi Etorri Errefuxiatuak (Zierbena) (atendidas: 17, sensibilizadas: 12)</p> <p>Reciclanet</p> <p>FPempresa (Personal: 4 Alumnado: 0)</p> <p>Enkarterri Group (Personal: 3 Alumnado: 0)</p> <p>Hetel (Personal: 8 Alumnado: 0)</p> <p>Usoa (426)</p> <p>Empresa limpieza (7)</p>
<p>Indicadores: 900kg de emisiones de CO₂ ahorrados</p>	<p>Indicadores: 264 participantes en los proyectos de Ibaialde y Azterkosta</p>	<p>Indicadores: 59% de la superficie es superficie forestal protegida</p>	<p>Indicadores: Más de 5000 personas sensibilizadas en los 18 proyectos dirigidos a la promoción de la Paz y la Justicia</p>	<p>Indicadores: Reconocimiento entre los 11 Escuelas Transformadoras en el ámbito Nacional</p>

Apéndice IX: Descripción de la cadena causal del impacto del centro formativo Somorrostro

La cadena causal del impacto del centro formativo Somorrostro se describe de la siguiente manera¹³²:



¹³² La información sobre la cadena causal del impacto estará disponible en los desplegados del formato web del mapa de impacto.

Apéndice X: Encuesta realizada para la valoración del impacto de los productos de Ekomodo sobre sus consumidores

Ekomodo participó en una investigación de tres estudiantes de ADE + Derecho de la Universidad de Deusto, en la que se realizaba un cuestionario a una muestra de 227 personas, para conocer cuestiones relacionadas con sus hábitos de consumo, su implicación por el medio ambiente y su disposición por consumir productos ecológicos. Este es el cuestionario realizado a dicha muestra:

Ítem 1	Edad
Ítem 2	Género
Ítem 3	Localidad
Ítem 4	Ocupación
Ítem 5	¿Te preocupa el medio ambiente?
Ítem 6	¿Qué opinión tienes sobre las marcas sostenibles?
Ítem 7	¿Qué barreras de compra te encuentras en las marcas sostenibles?
Ítem 8	¿Dónde y cómo te sueles informar sobre la sostenibilidad y medioambiente?
Ítem 9	¿Qué valoras más de una empresa sostenible?
Ítem 10	En el blog, redes sociales, <i>newsletter</i> , ¿qué temas te gustaría que tratara una empresa sostenible?
Ítem 11	¿Qué empresas sostenibles conoces?
Ítem 12	¿De estas empresas sostenibles cuáles conoces? (Ekomodo, Ecoalf, Lefrik, Pilatus Brand, Ecoembes, Gamesa, Labore, To good to go, Veganized)
Ítem 13	¿Cuánto conoces Ekomodo?
Ítem 14	¿Cuánto conoces Ecoalf?
Ítem 15	¿Cuánto conoces Lefrik?
Ítem 16	¿Cuánto conoces Brand?
Ítem 17	¿Cuál es tu preferida?
Ítem 18	¿Sabías esto de Ekomodo? “Sus productos están realizados a base de tela obtenida de plástico reciclado. Sus productos son 100% reciclados y 100% reciclables. Están diseñados y producidos en el País Vasco. Fomentan la economía circular”.
Ítem 19	¿Cómo has conocido a Ekomodo?
Ítem 20	¿Del 1 al 5 cómo valoras su diseño?
Ítem 21	¿Cuánto estarías dispuesto/a a pagar?
Ítem 22	¿Sabiendo que se tratan de productos sostenibles, reciclados, reciclables, sociales y locales, estarías dispuesto/a a pagar más por los productos?
Ítem 23	¿Nos quieres comentar algo más?

Para valorar la satisfacción de los consumidores de los productos de Ekomodo, en relación a la utilidad del producto y su finalidad vamos a seleccionar los resultados obtenidos en el ítem 20 y 22 de la encuesta. Partiremos de la consideración de que quienes atribuyen el valor 3, 4 o 5 al diseño de los productos (ítem 20) es porque consideran estar, al menos, satisfechos respecto la labor de Ekomodo de diseñar productos sostenibles que, a su vez, sean atractivos y tengan aplicabilidad para sus

consumidores. También consideramos que quienes estén dispuestos a pagar más por sus productos, al saber que son sostenibles, reciclados, reciclables, sociales y locales, de uno u otro modo apoyarían la finalidad que persigue Ekomodo con la producción de sus productos. Pues bien, tal y como muestra esta encuesta, 167 personas de las 227 encuestadas valoran con un 3, un 4 o un 5 el diseño de los productos de Ekomodo, lo que supondría que un total de 73,5% de los consumidores reales o potenciales ($100 \times 73,5/227$) están satisfechos respecto a la labor de Ekomodo de diseñar productos sostenibles que, a su vez, sean atractivos y tengan aplicabilidad. Por otro lado, 166 personas de las encuestas optarían por pagar más por sus productos al conocer que son productos locales hechos con material reciclado y reciclables, lo que supondría que el 73,1% de sus consumidores apoyarían la compra de sus productos por los objetivos que Ekomodo persigue en relación a la promoción de la sostenibilidad medioambiental y de la moda sostenible.

Apéndice XI: Cálculos relativos al impacto que Ekomodo genera en su relación con Eko-REC

Según fuentes consultadas¹³³ se calcula que el peso medio de una botella de plástico PET es de 8,7g, y se estima¹³⁴ que en España se vende al día unas 50.000.000 botellas. Ello implica generar 435.000.000g de plástico PET en un día, lo que serían 435.000kg y 435t. Entonces, al año se generan 158.775t de plástico PET en nuestro país (435t x 365días).

Por otro lado, Ekomodo recicla unas 5.000.000 botellas al día, lo que serían 43.500.000g de Plástico PET, o 43.500kg o 43,5t diarias y, por tanto, 15.877,5t anuales¹³⁵. Ello implicaría que la organización recicla el 10% del total del plástico PET que se comercializa en España anualmente (15.877,5t x 100/158.755t). Ekomodo logra reciclar 15.877,5t anuales con una inversión anual de 36.360€, lo que supondría reciclar 0,4t (o 400kg) anuales por cada 1€ invertido en su actividad (1€ x15.877,5t /36.360€). Cada año se producen 500.000.000.000 botellas en el mundo¹³⁶, lo que serían 4350000t de plástico PET. Según el Foro Económico Mundial la reutilización y recarga de dicho material reduciría los costos de empaque en al menos \$8.000 millones al año¹³⁷. Una reducción que llevaría a generar el 63% ahorro de emisiones de CO2 y la reducción del 69% del consumo de recursos fósiles¹³⁸. Teniendo ello en cuenta el reciclaje realizado por Ekomodo supondría un ahorro en gastos de empaque de \$292.000.000 (15.877,5t x 8.000.000.000/435000). Este ahorro lo produciría con una inversión anual de 36.360€,

¹³³ Ver en: <http://www.plastico.com/temas/Botellas-de-PET.-El-peso-no-lo-es-todo+3088615>

¹³⁴ Ver en: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2015-11-05/reciclaje-sddr-sistema-deposito-devolucion-retorno_1083753/

¹³⁵ Según calcula Ekomodo, en su catálogo para empresas *Ekomodo: productos únicos para empresas sostenible* (ver en: <https://www.ekomodo.eus/empresas-sostenibles>) la organización recicla 23.000t anuales. En esta investigación nos vamos a quedar con la cifra anual calculada por número de botellas recicladas anualmente multiplicado por el peso medio de cada botella para poder establecer comparaciones con el número de toneladas de plástico PET que hemos calculado que se genera en España anualmente. Las 23.000t que Ekomodo estima que recicla se podrían comparar con el número de toneladas de plástico PET que se producen en nuestro país anualmente, pero esta cifra es difícil de estimar porque, tal y como nos argumenta la organización y según las fuentes que hemos consultado, en la cuantificación a menudo no se diferencia entre el PET virgen y el PET reciclado, o porque el cálculo del peso del plástico se establece, generalmente, sin diferenciar sus tipos (plástico PET, HDPE, PVC, LDPE, PP, PS; entre otros).

¹³⁶ Ver en: <https://es.greenpeace.org/es/trabajamos-en/consumismo/plasticos/datos-sobre-la-produccion-de-plasticos/>

¹³⁷ Ver en: <https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-44881388>

¹³⁸ Ver en: https://www.sig.biz/es_mx/media/press-releases/el-analisis-de-ciclo-de-vida-del-ifeu-compara-el-impacto-ambiental-de-los-envases-de-alimentos-de-larga-duracion

que serían \$39.215,09. Entonces, por cada 1€ invertido en su actividad (\$1,07) generaría un ahorro en gastos de empaque de 7.386,37€ anuales ($\$1,07 \times \$292.000.000 / \$39.215,09 = \$7,967,34$ o 7.386,37€), y contribuiría con una reducción del 0,22% de las emisiones de CO₂ ($15.877,5t \times 63\%_{CO_2} / 4350000 = 0,22\%$) y del 0,25% del consumo de recursos fósiles a escala mundial ($15.877,5t \times 69\% \text{ consumo de recursos fósiles} / 4350000 = 0,25\%$ del consumo de recursos fósiles).

Vita

Iñigo Puertas Paz es graduado en Trabajo Social, titulado en el Máster en Ética para la Construcción Social y doctorando en el Programa de Derechos Humanos: retos Éticos, Sociales y Políticos, por la Universidad de Deusto.

Tras cursar sus estudios de grado estuvo trabajando en el ámbito de la intervención social, en Cáritas Gipuzkoa y en el Ministerio de Desarrollo Social de la República Oriental del Uruguay. Cuenta con experiencia profesional en el ámbito de la atención a colectivos en situación de vulnerabilidad y en la aplicación de Políticas Públicas de intervención social. Después de emplearse en este ámbito, continuó realizando sus estudios de máster y de doctorado en la Universidad de Deusto, donde también ha participado como miembro del Equipo Coordinador de Directica, espacio para el acompañamiento ético a la función directiva.

Su especialidad está relacionada con la aplicación de los procesos de evaluación del impacto de las empresas y con la formación en materia de ética aplicada a las organizaciones, que ofrece dentro del espacio de Directica, tanto a directivos de empresas como a profesionales que se emplean en organizaciones del Tercer Sector.

