



*Universitat  
Abat Oliba CEU*

# **La medición de impacto social en las empresas de inserción en España**

TRABAJO FIN DE MÁSTER

Autor: Michela Lunardi  
Tutor: Josep Lluís Ortuño  
Máster Universitario en: Gestión y comunicación de entidades sociales y solidarias  
Año: 2021

## **DECLARACIÓN**

El que suscribe declara que el material de este documento, que ahora presento, es fruto de mi propio trabajo. Cualquier ayuda recibida de otros ha sido citada y reconocida dentro de este documento. Hago esta declaración en el conocimiento de que un incumplimiento de las normas relativas a la presentación de trabajos puede llevar a graves consecuencias. Soy consciente de que el documento no será aceptado a menos que esta declaración haya sido entregada junto al mismo.

Firma: .....  
Michela Lunardi





## **Resumen**

El "impacto social" y su medición son conceptos cada vez más presentes en el ámbito empresarial, al que aportan ventajas y beneficios. El sector social, cuya actividad está intrínsecamente ligada a generar impactos en la sociedad, se encuentra también a enfrentar ahora este tipo de valoración, ya sea por exigencia externa o iniciativa interna.

El presente trabajo se enfoca en el análisis del universo de las empresas de inserción en España para investigar el estado de la medición de "impacto social" en este sector que forma parte de la economía social en comparación con el sector empresarial ordinario. Se pretende analizar el grado de familiaridad y experiencia de las organizaciones objeto de estudio, determinar las metodologías más relevantes, evidenciar las motivaciones que llevan o no a su realización, así como las ventajas y las dificultades experimentadas.

## **Resum**

*L' "impacte social" i el seu mesurament són conceptes cada vegada més presents en l'àmbit empresarial, al qual aporten avantatges i beneficis. El sector social, l'activitat del qual està intrínsecament lligada a generar impactes en la societat, es troba també a enfrontar ara aquest tipus de valoració, sigui per exigència externa o iniciativa interna.*

*El present treball s'enfoca en l'anàlisi de l'univers de les empreses d'inserció a Espanya per a investigar l'estat del mesurament d' "impacte social" en aquest sector que forma part de l'economia social en comparació amb el sector empresarial ordinari. Es pretén analitzar el grau de familiaritat i experiència de les organitzacions objecte d'estudi, determinar les metodologies més rellevants i evidenciar les motivacions que porten a la seva realització o no, així com els avantatges i les dificultats experimentades.*

## **Abstract**

*The "social impact" and its measurement are concepts increasingly present in the business environment, to which they provide advantages and benefits. The social sector, whose activity is intrinsically linked to generating impacts on society, is now also facing this type of assessment, either due to external demand or internal initiative.*

*This paper focuses on the analysis of the universe of social integration enterprises in Spain to investigate the status of social impact measurement in this sector, that is part of the social economy, compared to the ordinary business sector. The aim is to analyze the degree of familiarity and experience of this kind of organizations, determining the most relevant methodologies, showing the motivations that lead to their implementation, as well as advantages and difficulties they experience.*

## **Palabras claves / *Keywords***

Impacto social - medición impacto social - empresas de inserción - empresas sociales



## Sumario

Introducción	10
Objetivos	12
Metodología	13
1. Marco teórico	15
1.1. Origen y características de las empresas de inserción	15
1.2. El contexto español	19
1.3. Definición de impacto social y medición de impacto social	22
1.4. Por qué medir el impacto social	24
1.5. Metodologías relevantes en la medición de impacto social	27
1.5.1. Metodologías cualitativas	27
1.5.2. Teoría del cambio	28
1.5.3. Guía EVPA	29
1.5.4. Retorno social de la inversión (SROI)	32
1.5.5. Modelo LBG	33
1.6. La medición de impacto en las empresas sociales	35
2. Trabajo de campo y análisis de los datos obtenidos	38
2.1. Presentación del trabajo de campo	38
2.2. Presentación y análisis de los resultados de la encuesta	38
2.3. Presentación y análisis de los resultados de las entrevistas	58
Conclusiones	69
Bibliografía	74
Anexo I. Resultados de la encuesta	76
Anexo II. Preguntas de la entrevista	93
Anexo III. Entrevista a Esteve Ferrer (E1)	95
Anexo IV. Entrevista a Fernando Lafuente (E2)	102
Anexo V. Entrevista a Bernardo García (E3)	117



## Introducción

El concepto de “impacto social” está cada vez más presente en una gran variedad de ámbitos y sectores. Un número creciente de organizaciones, a priori muy diferentes por mercado, objetivos y características, incluye en sus comunicaciones su relación con algún tipo de impacto en la sociedad. Hace en realidad ya unas décadas que este concepto se estudia y se mide, existiendo en la actualidad un gran abanico de metodologías, sistemas o marcos metodológicos que buscan definir de la mejor manera posible cuál es el impacto de una actividad en el ámbito social. En el mundo empresarial hay un creciente interés en aplicar sistemas de medición de impacto social debido a las ventajas que aportan a la organización en múltiples ámbitos de su actividad y para los distintos grupos de interés. Para ello, se han realizado variados estudios y existen muchas organizaciones internacionales que dedican sus esfuerzos a intentar identificar cuál puede ser la mejor manera de valorar ese impacto social que se genera, aunque ha quedado en evidencia que ninguna se ha posicionado como predominante en términos absolutos.

Por otro lado, nos encontramos con las organizaciones del sector social, que contienen en su propia descripción el término “social”. La definición y ámbitos de actuación de este sector también son temas de debate a nivel internacional, mientras que en el entorno español la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, identifica de manera rigurosa las entidades que la constituyen, siendo ellas las cooperativas, las sociedades laborales, las mutualidades, los Centros Especiales de Empleo, las empresas de inserción, las Cofradías de Pescadores, las asociaciones y las fundaciones.

De todas ellas, las empresas de inserción son las organizaciones que tienen como objetivo la inserción laboral de aquellas personas que se encuentran en riesgo o situación de exclusión social. Es un tipo de empresa con mucho recorrido en España y cuyas características se han definido a nivel estatal a través de la Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción.

El presente trabajo se enfoca entonces en estudiar el universo de las empresas de inserción en España, para investigar si estas organizaciones están familiarizadas con la medición de impacto social, si se están realizando procesos de medición de impacto social y si actualmente existen metodologías relevantes, en comparación con las metodologías empleadas por las empresas ordinarias.

Se ha escogido el tema objeto de investigación a partir de la constatación de la escasa disponibilidad de información reciente sobre la medición de impacto social en la realidad

empresarial española y más concretamente en el ámbito de las empresas de inserción. Los resultados obtenidos buscan aportar información actualizada que pueda resultar de ayuda para las propias empresas de inserción que se acercan al mundo de la medición de impacto social para ofrecer un contexto comparativo.

El trabajo se compone de dos grandes bloques. En el primero se expone el marco teórico, donde se presentan las características de las empresas de inserción en el entorno de las empresas sociales, ofreciendo datos cuantitativos sobre la realidad española. Sucesivamente, se pasa a definir el concepto de impacto social y de medición de impacto social, presentando brevemente algunas metodologías consideradas relevantes en el ámbito empresarial en general y contextualizando luego la medición del impacto en las empresas sociales. En el segundo bloque se desarrolla el trabajo de campo realizado mediante el análisis de los datos recopilados a través de encuestas y entrevistas, para acabar con unas conclusiones que reflexionan acerca de la información obtenida.

La investigación se basa en un estudio realizado en 2019 por la Asociación Española de la Medición de Impacto Social (ESIMPACT) en colaboración con la Fundación BBK, donde se analizaba la situación de la medición de impacto social en España entre los principales grupos de interés para el análisis de la cuestión, siendo ellos representantes del Tercer Sector (ONG de desarrollo, fundaciones, organizaciones de acción social, emprendedores sociales, asociaciones y redes), inversores sociales, universidades y centros de investigación, Administraciones públicas, consultorías, empresas y medios de comunicación (Robin y García, 2020). A diferencia del estudio mencionado, el presente trabajo se enfoca de manera exclusiva en las empresas de inserción en el territorio español.

## **Objetivos**

### **Objetivos generales**

Analizar el estado de la medición de impacto social entre las empresas de inserción en España.

Identificar las metodologías de medición de impacto social más relevantes entre las empresas de inserción en España.

### **Objetivos específicos**

Identificar las motivaciones que empujan a la realización de una medición de impacto social entre las empresas de inserción en España.

Identificar las dificultades que obstaculizan la ejecución de una medición de impacto social en el sector objeto de estudio.

Analizar las características de los procesos de medición de impacto social entre las empresas de inserción en España con experiencia en este tipo de evaluación.

Comparar las metodologías de medición de impacto social en uso entre las empresas de inserción con las relevantes en el ámbito empresarial ordinario.

## Metodología

Dada la escasez de datos sobre la medición de impacto social en el ámbito de las empresas de inserción, para conseguir los objetivos planteados se realiza una investigación exploratoria, apoyándose en una metodología mixta cuantitativa y cualitativa.

El trabajo de campo se ha llevado a cabo mediante la elaboración de una encuesta enviada a todas las empresas de inserción localizadas en España con la que se investiga la trayectoria y familiaridad de éstas con la medición de impacto social, junto a las motivaciones y otros detalles del proceso, tanto como para los casos en donde se hayan realizado evaluaciones como también en los que no. A los contactos (228), recopilados a través de listados ofrecidos por agrupaciones territoriales o de búsqueda directa, se les ha enviado inicialmente un email de presentación con un enlace a un formulario de Google Form, la plataforma utilizada para la confección de las preguntas y la recopilación de las respuestas. En primer lugar, se ha efectuado un envío de prueba a 20 contactos para testar la encuesta. Sucesivamente se ha realizado un primer envío masivo a todos los contactos recopilados, de los que 23 han resultado destinatarios erróneos. Después de una semana se ha reenviado a los contactos erróneos y de quienes fue posible encontrar direcciones alternativas (16 de los 23). Finalmente, pasada otra semana, se ha efectuado otro envío masivo a modo de recordatorio a todos los contactos. El envío piloto se ha realizado a finales de mayo de 2021, mientras que la encuesta ha estado activa para toda la base de datos durante el mes de junio 2021, consiguiendo 73 participaciones. Sucesivamente se han examinado las respuestas a través de un análisis comprensivo de los datos obtenidos, evidenciando categorías fundamentales entre los participantes que habían tenido experiencia en medición de impacto social, los que no habían tenido experiencia todavía pero que lo tenían previsto a la brevedad y los que no tenían experiencia ni tampoco tenían previsto la medición a futuro.

Por otro lado, se han realizado entrevistas cualitativas semi estructuradas a profesionales relacionados con la medición del impacto social (Bernardo García) y con las empresas de inserción (Esteve Ferrer y Fernando Lafuente). La entrevista se compone de unas primeras preguntas más generales sobre la medición de impacto social y su valoración, sucesivamente se ahonda en la experiencia directa o indirecta de los entrevistados en procesos de medición de impacto social y sus metodologías, y finalmente se comentan tendencias y visiones de futuro del tema objeto de investigación. Para el análisis, se han agrupado las respuestas alrededor de temáticas y conceptos comunes. Las tres

entrevistas se han llevado a cabo de manera telemática a través de video llamadas entre los meses de mayo y julio de 2021.

# 1. Marco teórico

## 1.1. Origen y características de las empresas de inserción

Las empresas de inserción son iniciativas empresariales que deben su origen a la acción de colectivos de la sociedad civil que intentaron buscar soluciones al problema de la escasa empleabilidad de las personas en riesgo de exclusión social. Los rápidos cambios de la sociedad, la economía en constante evolución, la tecnología que abarca con sus innovaciones cada vez más ámbitos, han provocado desajustes en el mundo laboral haciendo que muchas personas se encuentren en situaciones de desventaja. Carencias laborales y situaciones personales complicadas, han provocado bolsas de pobreza y situaciones de difícil empleabilidad.

En este contexto, en los años setenta del siglo pasado se asiste a los primeros ejemplos de iniciativas, principalmente por mano de organizaciones religiosas y voluntarios (Terrado, 2007, p. 17-18), que buscan ser una alternativa a las políticas públicas que se habían demostrado insuficientes para hacer frente al problema creciente de la exclusión social.

La situación de exclusión social deriva de una combinación de elementos como el desempleo, la enfermedad o discapacidad, la baja formación, la pobreza, la falta de experiencia, la precariedad laboral, el analfabetismo, la falta de relaciones sociales y los problemas económicos. De la misma manera que se han reconocido las causas de las situaciones de exclusión social, también ha quedado demostrado que el trabajo puede ser una herramienta eficaz para la inclusión (Laparra y Pérez Eransus, 2008, p. 189). A la base de las iniciativas de inserción laboral está entonces la idea de que el trabajo, además de ser un derecho marcado por la Constitución, tiene un papel muy relevante en el camino hacia la integración de personas que de otra manera tendrían muchas dificultades para acceder a empresas ordinarias. El trabajo no constituye solamente una fuente de ingresos, sino que representa también toda una serie de relaciones humanas que colocan al individuo en un contexto social definido y que de esta manera impulsa y promueve su inclusión en la sociedad.

Las primeras iniciativas de inserción laboral adoptaron las formas jurídicas existentes en ese momento en España y se fueron identificando de manera natural con las tipologías de organización propias de la economía social y solidaria que se estaba entonces desarrollando con fuerza. Concretamente, la mayoría de las empresas de inserción en España en sus orígenes eran fundaciones, asociaciones o cooperativas de trabajo asociado. Este tipo de organizaciones fueron creciendo en número y ampliando

actividades, hasta obtener el reconocimiento y respaldo por parte del Estado a través de la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. A través de la aprobación de esta ley, se identificó formalmente y de manera pionera en España y en Europa la existencia de una economía basada en principios específicos y alternativos a la tradicional economía capitalista, y caracterizada por actividades económicas y empresariales que, en el ámbito privado, persiguen el interés colectivo de sus integrantes o el interés general económico o social, o ambos. Este nuevo concepto de interés empresarial puede materializarse en diferentes tipologías de organizaciones que, tal como está definido por la propia Ley, constituyen hoy en día la Economía Social en España: cooperativas, sociedades laborales, mutualidades, centros especiales de empleo, empresas de inserción, cofradías de pescadores, asociaciones y fundaciones.

Las entidades que componen el variado universo de la Economía Social, independientemente de la forma jurídica bajo la que trabajan, fundamentan su actividad en algunos principios comunes que las caracterizan. El elemento constitutivo y diferencial respecto a la empresa tradicional es la primacía de las personas y del fin social sobre el capital. Este principio se concreta en una gestión democrática y autónoma, independiente de los poderes públicos y muy atenta a la transparencia. Además, los beneficios obtenidos de la actividad económica se aplican en función del trabajo aportado o de la actividad realizada, así como al fin social objeto de la entidad. Otro elemento definitorio es el compromiso abierto de este tipo de iniciativas con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de las personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad (Confederación Empresarial Española de Economía Social [CEPES], s.f.).

Las empresas de inserción representan una de las formas en que se concreta y toma acción la Economía Social, de la que comparte los principios fundacionales, y diferenciándose de otras iniciativas por su especialización en la misión de integración sociolaboral de colectivos en riesgo de exclusión social, a través de programas individualizados de formación y acompañamiento. Se trata de instrumentos que materializan las políticas activas de empleo, siendo empresas que de forma autónoma y económicamente rentable llevan a cabo actividades productivas de la misma manera que las empresas ordinarias, compitiendo en el mismo mercado de productos y servicios (Belassir et al., 2019, p. 39). Otra característica diferencial de las empresas de inserción respecto a las empresas ordinarias reside en la finalidad de la actividad productiva. Mientras que en las empresas tradicionales se persigue el beneficio económico en sí, en el caso de las empresas de inserción la producción de bienes y oferta de servicio, así

como el beneficio conseguido, están supeditadas al conseguimiento del objetivo de inserción sociolaboral, constituyendo herramientas necesarias para garantizar la viabilidad de la actividad económica por un lado y para crear y poner a disposición un espacio de formación por otro.

Tal como indicado en la Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las Empresas de Inserción, se define así aquella sociedad mercantil o sociedad cooperativa legalmente constituida que realice cualquier actividad económica de producción de bienes y servicios y que tenga como objeto social la integración y formación sociolaboral de personas en situación de exclusión social como tránsito al empleo ordinario. La Confederación Empresarial Española de la Economía Social describe este tipo de empresas destacando su aspecto formativo, definiéndolas como “estructuras de aprendizaje, en forma mercantil” que se caracterizan por su objetivo de inserción laboral para colectivos desfavorecidos a través la realización de una actividad productiva y el diseño de un programa de inserción que se lleva a cabo durante el cumplimiento de una relación laboral. Se ofrece entonces formación para el empleo a través del mismo empleo. Las actividades realizadas por las empresas de inserción combinan la lógica empresarial con metodologías de inserción laboral, para que resulten viables, sostenibles, rentables y competitivas.

Las personas objeto de atención por parte de las empresas de inserción, definidas en la Ley 44/2007, son desempleados en situación de exclusión social y cuya situación de exclusión haya sido acreditada por los Servicios Sociales Públicos competentes. Los colectivos que pueden participar en estas iniciativas incluyen los perceptores de Renta Mínima de Inserción (o cualquier otra prestación similar) junto con los miembros de la unidad de convivencia. También comprende los individuos que no pueden acceder a prestaciones del tipo indicado anteriormente por haber agotado el periodo máximo de percepción establecido por ley o por no disponer del periodo mínimo exigido de residencia o empadronamiento. Otro colectivo objeto de inserción son los jóvenes de entre 18 y 30 años que proceden de Instituciones de Protección de Menores, así como los internos de centros penitenciarios (cuya condición les permita acceder a un empleo) y ex reclusos, menores incluidos. Son destinatarios de programas de inserción sociolaboral también las personas con problemas de drogodependencia u otras adicciones que ya estén en un proceso de rehabilitación. A estos colectivos, se añaden también las personas que proceden de centros de alojamiento alternativos o de servicios de prevención e inserción laboral autorizados por las Comunidades Autónomas y las ciudades de Ceuta y Melilla.

A las personas que entran a formar parte de una empresa de inserción se les ofrece un itinerario de inserción personalizado que, a través de varias etapas, construye un camino de capacitación hacia la integración en el mercado laboral ordinario (CEPES, s.f.). Los programas de inserción sociolaboral son elaborados de manera individual para ajustarse a las situaciones particular de cada persona, teniendo en cuenta los criterios establecidos por los Servicios Sociales, e identifican las medidas de intervención y acompañamiento necesarias en cada caso, definiendo una serie de actuaciones que cubren múltiples aspectos vitales para que el individuo adquiriera competencias técnicas y sociales que le permitan sucesivamente ser contratado por una empresa ordinaria o emprender su propia actividad de manera autónoma. Los procesos de capacitación comprenden el trabajo remunerado, la formación en el puesto de trabajo y la adquisición de hábitos de trabajo y sociales para colmar carencias y problemáticas específicas según cada caso.

Las empresas de inserción tienen la obligación de estar promovidas o participadas al menos del 51% por una o varias entidades sin ánimo de lucro especializadas en el ámbito del empleo y de la inclusión social, que pueden ser de carácter público o privado. Estas suelen ser principalmente fundaciones, asociaciones y cooperativas, pero también se encuentran Administraciones públicas. Además, están obligadas a inscribirse en el Registro que corresponde a su forma jurídica, así como en el Registro Administrativo de Empresas de Inserción de la Comunidad Autónoma donde realizan su actividad. A diferencia de una empresa ordinaria, las empresas de inserción cuentan en su plantilla también con perfiles que no son productivos y cuyos esfuerzos están enfocados en la búsqueda de un equilibrio entre los intereses profesionales y sociales de las personas en proceso de inserción. Se trata del Personal Técnico de Acompañamiento, dedicado a la mediación entre las situaciones de cada individuo y los recursos necesarios o disponibles que afectan a diferentes aspectos vitales, como por ejemplo los recursos sociales, formativos, laborales, sanitarios, de vivienda y de asistencia legal, para así garantizar la consecución de una capacitación personal, sociolaboral y profesional (Belassir et al., 2019, p. 39). En una empresa de inserción, las personas en proceso de inserción tienen que representar al menos el 30% de la plantilla durante los tres primeros años de actividad y el 50% a partir del cuarto año, sin que su número total sea inferior a dos. Todas las actividades económicas que se realicen en una empresa de inserción tienen que estar vinculadas con su objeto social. Al menos el 80% de los beneficios de cada ejercicio se reinvierten en la actividad con el objetivo de mejorar o ampliar las estructuras productivas y de inserción. Las empresas de inserción, que como todas las empresas sociales apuestan por la transparencia, están obligadas a presentar anualmente un Balance Social de la actividad realizada que debe incluir como mínimo la memoria

económica y social, el grado de inserción en el mercado laboral ordinario y la composición de la plantilla, así como la información sobre las tareas de inserción realizadas y las previsiones para el siguiente ejercicio.

Cuando un individuo entra a formar parte de una empresa de inserción para participar en un programa de capacitación y acompañamiento sociolaboral, será bajo las condiciones de un contrato temporal de fomento del empleo, a tiempo completo o parcial. Este tipo de contrato reconoce el empleo remunerado en la empresa de inserción como parte esencial del proceso de inserción personalizado. Los contratos laborales de este tipo tienen una duración determinada, entre 6 meses y 3 años. La duración limitada de los contratos se justifica por la función de formación que pretende cumplir la empresa de inserción antes de que un trabajador esté capacitado para encontrar trabajo en una empresa normalizada.

Las empresas de inserción pueden ser beneficiarias de ayudas públicas para el ejercicio de su actividad, como pueden ser bonificaciones a las cuotas de la Seguridad Social, subvenciones para compensar los sobrecostes debidos a los procesos de inserción y poder así mantener los puestos de trabajo de las personas en proceso de inserción, y ayudas a la inversión fija necesaria para perseguir su objeto social.

Dentro del ámbito de las empresas de inserción, se pueden diferenciar dos tipologías: las empresas “de tránsito” y las empresas “finalistas”. En el caso de las empresas “de transición”, las personas en situación de exclusión social se incorporan para adquirir hábitos y competencias mientras llevan a cabo un trabajo. En esta situación la permanencia es limitada en el tiempo y la experiencia de formación crea un puente hacia un empleo en una empresa ordinaria una vez que hayan conseguido experiencia y capacitación técnica y social. En el caso de la empresa de inserción denominada “finalista”, el objetivo es la permanencia a largo plazo de todos los trabajadores, también después de acabar el itinerario de formación, sin esperar que se incorporen al mercado laboral normalizado, mezclando así empleados en situación de exclusión o no.

## **1.2. El contexto español**

Hoy en día en España hay algo más de 200 empresas de inserción, organizadas en 14 asociaciones autonómicas. Cabe destacar la Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción (FAEDEI) que nació en 2007 y representa las agrupaciones territoriales de las Islas Canarias (ADEICAN), del Principado de Asturias (ADEIPA), de la Región de Murcia (ADEIRMUR), de Galicia (AEIGA), de la Comunidad de Madrid (AMEI),

de Aragón (AREI), de Castilla-La Mancha (ASEIRCAM), de la Comunidad Valenciana (AVEI), de Navarra (EINA), de Castilla y León (FECLEI), del País Vasco (GIZATEA) y de Extremadura (INSERCIONEX). En Catalunya es la Federació d'Empreses d' Inserció de Catalunya (FEICAT) la encargada de representar al sector desde el 2008, mientras que en Andalucía la Asociación Andaluza De Empresas De Inserción Sociolaboral (ANDEIS) representa a 16 empresas de inserción. La Rioja, Baleares y Cantabria, así como las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla no cuentan actualmente con asociaciones de este tipo.

Esta disgregación se traduce en la falta de datos oficiales y agregados a nivel nacional, lo cual complica la tarea de conseguir información completa y fiable sobre el actual universo de las empresas de inserción españolas. No obstante, la Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción, que comprende a nivel estatal a 12 de las 14 asociaciones autonómicas de empresas de inserción, realiza estudios de participación voluntaria entre sus miembros, y ofrece así una amplia (aunque incompleta) fotografía en grado de describir a grandes rasgos la situación nacional del sector y ofrecer unos datos de mínimo.

Según los datos aportados en su última Memoria Social publicada, las empresas de inserción demuestran ser, a través de su actividad, “herramientas eficaces y eficientes” para realizar programas de formación e inserción sociolaboral para colectivos en riesgo o situación de exclusión social (FAEDEI, 2020).

En 2019 constaban 7.210 personas contratadas en las empresas de inserción que accedieron a compartir sus datos en el estudio realizado por FAEDEI (2020), con una distribución homogénea por género (3.499 mujeres y 3.711 hombres). De ellas, el 60,47% (4.360) eran personas trabajadoras en inserción (P.T.I.).

En el mismo año 975 personas acabaron su itinerario personalizado de inserción y el 54,56% (532) de ellas consiguieron un empleo en empresas ordinarias, mientras que el 10,97% (107) entraron en la plantilla de empresas de inserción finalistas y el 2,97% (29) optaron por el autoempleo.

Estos números se traducen en que el 68,51% (668) de las personas trabajadoras en proceso de inserción que finalizaron su itinerario de formación consiguieron un empleo en el mercado laboral normalizado.

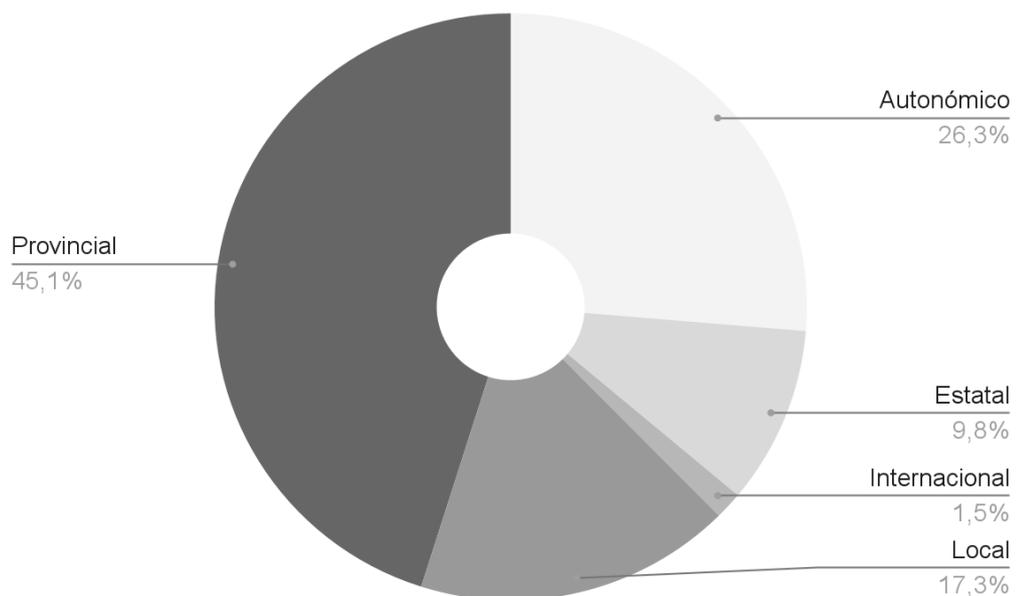
Los datos confirman que las empresas de inserción en España son económicamente sostenibles, siendo el 77,94% de los ingresos procedentes de la venta de productos y

servicios. De manera complementaria, las empresas de inserción reciben ayudas públicas (19,41%) y de manera muy residual ayudas privadas (0,87%) también.

Actualmente, en España, las empresas de inserción asumen principalmente la forma jurídica de Sociedad Limitada, y en menor medida la de Sociedad Laboral y Sociedad Cooperativa. Respecto a las entidades promotoras de las empresas sociales, en su gran mayoría se trata de fundaciones, seguidas por asociaciones y cooperativas. En varios casos la entidad promotora es pública, pero en números muy reducidos.

Tal y como reflejado en la Figura 1, las actividades productivas se realizan en su gran mayoría en ámbito provincial y autonómico, y en menor medida a nivel local y estatal, siendo el porcentaje de empresas con actividad en ámbito internacional muy reducido.

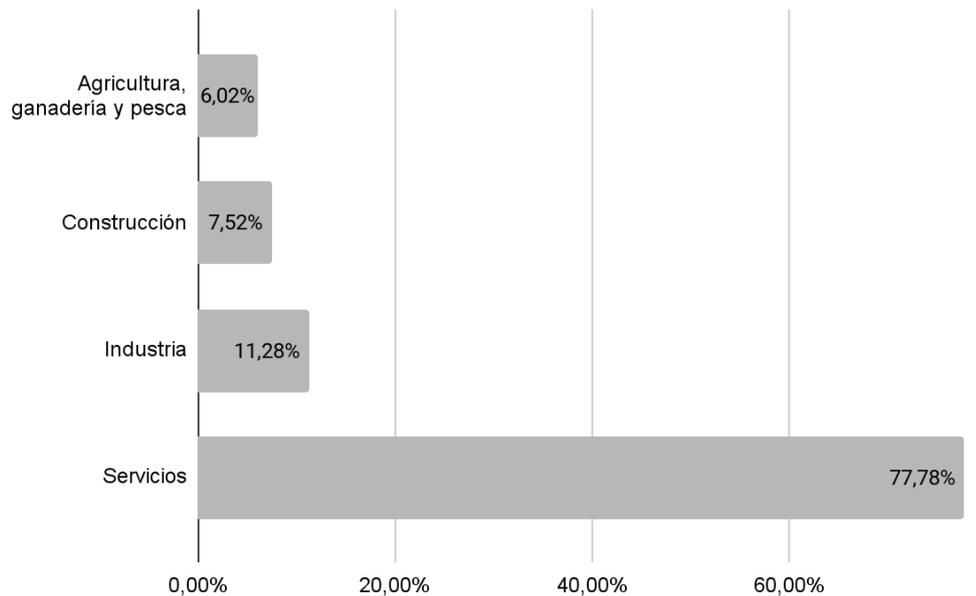
Figura 1. Ámbito geográfico de las actividades productivas.



Fuente: adaptado de FAEDEI (2020, p. 21).

La oferta de servicios es el sector productivo más desarrollado por las empresas de inserción en España, seguido por la industria, la construcción y la agricultura, la ganadería y la pesca (Figura 2).

Figura 2. Principales sectores productivos.



Fuente: adaptado de FAEDEI (2020, p. 21).

Todos estos datos evidencian que el sector de las empresas de inserción en España es muy variado en cuanto a formas jurídicas (y las legislaciones correspondientes), a la actividad realizada y al ámbito geográfico donde se lleva a cabo su acción.

### **1.3. Definición de impacto social y medición de impacto social**

Hace años que el concepto de “impacto social” aparece en una gran variedad de ámbitos y situaciones. Es un término recurrente entre las empresas de cualquier sector y organizaciones de todo tipo que ha ganado protagonismo en los reporting no financieros de las empresas, en la comunicación y en las inversiones. En sectores a priori tan opuestos como pueden ser los bancos y las entidades sin ánimo de lucro, se habla de “impacto social”, pero un primer problema que se enfrenta en el análisis de la medición de impacto social es la ausencia de una definición única y compartida del concepto, la cual genera ambigüedades en su uso y con referencia al objeto de la medición.

El término *impacto* proviene de latín “*impactus*” que, de acuerdo con el *Diccionario de uso del español*, en su tercera acepción indica la “impresión o efecto muy intenso dejados en alguien o en algo por cualquier acción o suceso”. El término empezó a usarse en estudios e investigaciones principalmente relacionados con cuestiones medioambientales para indicar el efecto de una acción o de una actividad. Con el tiempo su significado se fue extendiendo a otros ámbitos y se sumaron nuevas acepciones, llegando finalmente al terreno de los problemas sociales, donde las primeras definiciones de “*impacto social*” hacen referencia a los cambios producidos en un grupo o comunidad, debido la aplicación de un proyecto o programa, con resultados presentes a mediano y largo plazo (Esther y Bonilla, 2007).

En 2002 el Grupo de trabajo del Comité de Ayuda al Desarrollo, en su *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*, definió el *impacto* como “los efectos de largo plazo positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no”. Se trata de una definición extensa donde el contexto condiciona de manera relevante la evaluación (Larrú, 2010, p. 21). Se puede afirmar que el término *impacto* hace referencia a los cambios generados en las personas y/o en el planeta debido a una determinada actividad (Robin y García, 2020). Debido al conjunto de los efectos a largo plazo de un proyecto o de un programa que incide en las personas involucradas directa o indirectamente por las acciones llevadas a cabo, el *impacto* representa la diferencia que se produce (Inspiring Impact, 2013, p. 4). Por su parte, la European Venture Philanthropy Association explica el *impacto social* como “la parte de las actividades de una organización atribuible a los resultados más generales y a largo plazo” (Hehenberger, et al., 2015, p. 47).

En las múltiples definiciones del concepto, se reconocen elementos comunes, destacando entre ellos la relación causa-efecto entre la implementación de un proyecto o programa específico y los resultados conseguidos a mediano y largo plazo así como su relación con las consecuencias generadas en los grupos de interés vinculados con las acciones realizadas, la manera en que se producen los cambios y el conjunto de los efectos previstos, no previstos, positivos o negativos, teniendo en cuenta también la duración en el tiempo de los mismos (Esther y Bonilla, 2007, p. 3).

La evaluación y medición de *impacto social* tiene origen en el siglo XVIII cuando se desarrolló el pensamiento económico moderno y puede considerarse una rama de la evaluación económica del *impacto*. Su forma actual se definió hace tres décadas aproximadamente, mientras que en la época de la crisis de 2008 vivió un impulso para

adaptarse a las necesidades sociales, políticas y de inversión más actuales (Comisión Europea, 2015, p. 16). Según Blasco y Casado (2009), la medición de impacto social es una actividad que permite establecer si los resultados obtenidos en el problema social enfrentado son la consecuencia de la intervención realizada, determinando también en qué medida (p. 5). Por su parte Larrú (2010) considera que la evaluación de impacto consiste en determinar cuál sería la situación de la población objeto de la intervención si no se hubiera llevado a cabo, donde la dificultad reside en definir los efectos netos de un proyecto y eliminar los sesgos de la medición (p. 21). Otras fuentes consideran la evaluación de impacto como un tipo de valoración enfocada en definir cuál es el efecto directo (o efecto causal) de un programa sobre los resultados conseguidos, siendo la causalidad y la atribución sus características principales (Gertler et al., 2011, p. 7). La evaluación de impacto se considera como aquel proceso que permite conocer los efectos de un proyecto o programa en relación con los objetivos deseados y los recursos empleados (Esther y Bonilla, 2007, p. 4). En este contexto de variedad de enfoques, la Comisión Europea (2015) ha fijado los elementos claves que determinan la eficacia de una medición de impacto social. Ésta tiene que ser relevante respecto a los objetivos analizados, útil para responder a las necesidades de los grupos de interés, sencilla en su realización y presentación, natural dentro del proceso que va desde la actividad hasta los resultados, precisa en la manera de recaudar información y su presentación, entendida y aceptada por todos los involucrados, transparente para asegurar claridad sobre el proceso y finalmente basada en indicios fácilmente contrastables (p. 33).

#### ***1.4. Por qué medir el impacto social***

La medición del impacto económico a través de la cuenta de resultados y de los informes financieros anuales es una práctica ya consolidada entre las empresas. Hace aproximadamente cuarenta años las organizaciones fueron ampliando la información ofrecida a sus grupos de interés para incluir también datos no financieros, principalmente centrados en los efectos de su actividad sobre el medio ambiente, hasta que unos diez años más tarde se empezaron a incluir también informaciones sobre los efectos sociales producidos tanto a nivel interno sobre los empleados, como a nivel externo sobre otros grupos afectados por las actividades de la organización (Ayuso, 2018). Actualmente este tipo de información se recoge en la Memoria de Sostenibilidad, que ha ido evolucionando de manera variable en los diferentes Países, siendo en algunos casos el resultado de la obligatoriedad normativa y en otros casos de la voluntad empresarial, y que en su trayectoria ha estado siempre orientada a la búsqueda de mejoras en su capacidad

informativa a través de criterios e indicadores comunes y representativos para comunicar eficazmente los resultados. Finalmente, a nivel europeo se estableció la obligatoriedad para las grandes compañías de comunicar información no financiera, relativa a aspectos sociales y medioambientales, así como al personal, al respecto de los derechos humanos, la lucha contra la corrupción y el soborno, mediante la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos. La normativa europea fue sucesivamente recogida en España por la Ley 11/2018 de 28 de diciembre en materia de información no financiera y diversidad, que aplica la obligatoriedad de comunicar información no financiera a las empresas de al menos 250 trabajadores, aunque ya anteriormente muchas empresas de manera voluntaria presentaban información de este tipo por las ventajas competitivas obtenidas.

El interés hacia la medición del impacto social de una organización ha aumentado en los últimos años tanto a nivel interno como desde el punto de vista de algunos grupos de interés externos que han encontrado claras ventajas en la realización de este tipo de evaluación, más allá de lo marcado por la ley.

Por ejemplo, los inversores consideran la medición de impacto social un elemento cada vez más importante a considerar en la selección de oportunidades de inversión, entendiendo que los esfuerzos empresariales para la creación de impacto social tienen relación directa con el aumento del valor global de la empresa. Por ese motivo, la tendencia marca un aumento de la inclusión de métricas de impacto social en sus análisis, como por ejemplo en el caso de las inversiones de impacto que, además de buscar el retorno financiero como cualquier otra inversión, apuesta también por la consecución de un impacto social y/o medioambiental (Trujillo et al., 2018, p. 10).

Por otro lado, la medición de impacto social ha asumido un papel relevante también en seno a la Administración pública, sobretodo en el ámbito de la contratación, concesión y financiación de proyectos. Debido a su posición relevante, la Administración pública tiene la fuerza para impulsar la implementación y la protección de valores sociales, así como fomentar la transparencia, como en el caso de la obligatoriedad para determinadas empresas de incluir en su reporte anual aspectos ambientales y sociales relevantes para los grupos de interés involucrados (Trujillo et al., 2018, p. 11). En ámbito público, la medición de impacto permite buscar una mayor eficacia en la prestación de un servicio y una optimización de los recursos empleados (Comisión Europea, 2015, p. 24).

Entre los grupos de interés externos a una empresa, la comunidad también ocupa un lugar relevante en el reconocimiento de la importancia de la medición de impacto social, ya que a través de este tipo de evaluación puede conocer y legitimar las acciones en ámbito social de las organizaciones (Trujillo et al., 2018, p. 12).

Cabe destacar también la aprobación en 2015 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas que han creado un escenario común donde empujar las empresas para que actúen alineando sus estrategias a la consecución de esas metas globales enfocadas en temáticas sociales y ambientales.

Desde el punto de vista interno de las organizaciones, las ventajas de la medición de impacto social son múltiples y pueden diferenciarse según la fase de realización de la evaluación (prospectiva, continuada, retrospectiva) y según el destinatario de la información (internos / externos) (Hehenberger, et al., 2015, p. 57). Los grupos de interés receptores de los resultados de una medición de impacto social pueden ser los clientes, los empleados, los accionistas, los financiadores, la comunidad local, la sociedad civil en general etc.

Presentar los resultados de una medición de impacto social puede resultar útil para legitimar la acción de la empresa de cara a las instituciones y a la sociedad, así como para facilitar a los grupos de interés la comprensión del valor social generado por las actividades de la organización. Además, contribuye a mejorar la reputación e imagen de la organización, ayudando a su vez a abrir nuevas oportunidades de negocio o acceder a fuentes de inversión responsable gracias al enfoque hacia la transparencia. Un análisis continuo de los impactos generados por un proyecto tiene utilidad también a nivel de gestión, ya que permite aprender del proceso en curso e intervenir según los resultados, realizando ajustes y apoyando una toma de decisión más eficiente. De esta manera, la gestión del impacto social entra a formar parte de la estrategia empresarial en su conjunto. En la misma línea la European Venture Philanthropy Association sostiene que el objetivo de una medición de impacto es “la gestión y el control del proceso de generación de impacto social con el fin de maximizarlo u optimizarlo en relación con sus costes” (Hehenberger, et al., 2015, p. 16). Otra ventaja es la posibilidad de comparar resultados de impacto social entre organizaciones o proyectos diferentes, teniendo en cuenta en este caso que la confrontación será posible solamente en el caso de realizar la medición utilizando la misma metodología de evaluación.

### **1.5. Metodologías relevantes en la medición de impacto social**

Actualmente existe una gran variedad de metodologías, herramientas y modelos para la medición de impacto social. El Foundation Center en su base de datos TRASI (Tool and Resources for Assessing Social Impact) recopila más de 150. Para el presente trabajo, se ha realizado una selección que no pretende ser exhaustiva pero sí intenta ser representativa de las metodologías actualmente relevantes en el contexto empresarial español, tanto en ámbito social como mercantil. Para ello, se han tomado como referencias estudios y publicaciones realizados recientemente por parte de organizaciones dedicadas a la sensibilización en el mundo empresarial español sobre los aspectos sociales, entre otros. Por un lado se han tenido en cuenta los resultados del estudio realizado en 2019 por ESIMPACT conjuntamente con la Fundación BBK sobre el estado de la medición en España entre los principales grupos de interés para el análisis de la cuestión en ámbito estatal, siendo ellos representantes del Tercer Sector (ONG de desarrollo, fundaciones, organizaciones de acción social, emprendedores sociales, asociaciones y redes), inversores sociales, universidades y centros de investigación, Administraciones públicas, consultorías, empresas y medios de comunicación (Robin y García, 2020). Por otro lado, se ha revisado la guía redactada por Forética sobre las principales herramientas de medición de impacto social recopiladas por un clúster compuesto por 60 grandes empresas de sectores y tamaño diferentes, incluyendo también empresas cotizadas en el Ibex35, filiales de multinacional y empresas familiares (Trujillo et al., 2018).

#### **1.5.1. Metodologías cualitativas**

Las metodologías cualitativas son técnicas orientadas a la consecución y al análisis de datos no numéricos, como por ejemplo entrevistas y grupos de discusión. Las técnicas cualitativas buscan entender cómo las personas y las comunidades afectadas por un fenómeno social lo interpretan y valoran. Este tipo de aproximación ha sido empleada en numerosos ámbitos de la investigación social, como por ejemplo la sociología, la antropología, la psicología, las ciencias políticas etc (Sanz, 2011, p. 6-7). A la base de las técnicas cualitativas está el reconocimiento de que no existe una única realidad, sino múltiples perspectivas de ésta en relación con los distintos actores involucrados. Un análisis de este tipo intenta comprender la experiencia humana en su conjunto y complejidad a través de un proceso de investigación inductivo que parte del caso concreto y llega a la teoría general que se desarrolla a partir de la información recogida. La investigación se lleva a cabo en el contexto natural donde los interesados

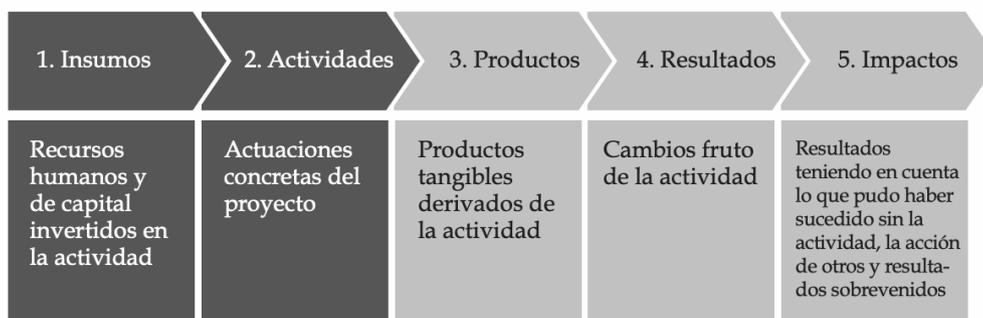
experimentan el fenómeno social en análisis. En estas metodologías el analista es parte del proceso de investigación y, por sus valores y conocimientos, se asume que puede influir en los resultados, siendo fundamental intentar reducir los efectos tanto en la fase de recogida de datos como en su análisis. La recogida de información puede combinar diferentes técnicas como por ejemplo la observación directa, las entrevistas, los grupos de discusión y los análisis documentales. Se asume también que la muestra de actores participantes no es estadísticamente representativa. Otra característica definitoria de las metodologías cualitativas es la flexibilidad del diseño de la investigación que va adaptándose según los datos recogidos y los objetivos conseguidos en el proceso, ampliando o reduciendo la intensidad de la recogida según si la información obtenida se vuelve reiterativa y cubre los objetivos del estudio. En muchas ocasiones el uso de metodologías cualitativas es complementario al uso de metodologías cuantitativas.

### **1.5.2. Teoría del cambio**

La teoría del cambio es uno de los modelos de evaluación más utilizados y está a la base de numerosas otras metodologías. Según Robin (2012), la teoría del cambio parte de las hipótesis de un proyecto que ponen en relación un problema social con una posible solución a través de una intervención, con las actividades a realizar y los impactos generados que “en teoría” deberían tener efecto sobre el problema social que se pretende resolver (p. 13). Permite entonces crear una relación lógica entre el problema, la solución, las actividades, los resultados y los impactos que se persiguen, determinando cuál es la cadena de valor o de causalidad entre los elementos que intervienen. Éstos son los recursos o *inputs*, es decir los recursos humanos y de capital invertidos en la actividad; las actividades que se llevan a cabo para concretar el proyecto; los productos o *outputs* tangibles que derivan de las actividades; los resultados u *outcomes*, que representan a los cambios producidos por las actividades; y los impactos conseguidos por el proceso entero. Según la Comisión Europea (2015), la teoría del cambio describe la relación causal entre las actividades realizadas y los resultados e impactos previstos (p. 31), constituyendo una hoja de ruta que analiza cómo los *inputs*, *outputs* y estrategias consiguen alcanzar un cambio deseado. Es posible elaborar una teoría del cambio a diferentes escalas, desde un proyecto hasta una organización entera. Para la valoración de impacto a través de la teoría del cambio se realiza un análisis de atrás hacia adelante, definiendo en primer lugar los objetivos a largo plazo que se desea conseguir y sucesivamente determinando los actores y las estrategias necesarias para alcanzarlos.

Para la elaboración de una teoría del cambio, es necesario completar seis pasos. Se empieza estableciendo los objetivos a largo plazo del proyecto o de la organización/empresa a través de la definición del problema social y/o medioambiental que se intenta solucionar, así como la identificación de cuáles actores se verán beneficiados por el cambio deseado. Sucesivamente se realiza un análisis interno de los recursos con el objetivo de desarrollar las estrategias que se consideren adecuadas para conseguir el cambio deseado y establecido en el paso anterior. En el tercer paso se realiza un mapeo de causalidad, identificando la relación causa y efecto entre las estrategias definidas anteriormente, los recursos disponibles (*inputs*), los productos/servicios (*outputs*), los resultados a corto plazo y los objetivos de impacto. En el siguiente paso se analizan las suposiciones explicando por qué se considera que existe una relación causal entre las distintas fases de creación del cambio. Las suposiciones aquí indicadas deben basarse en el pensamiento lógico y deben ser revisadas en el tiempo. En el quinto paso se realiza la medición del impacto social a través de indicadores de cambio, que pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos, y que tienen que ser realistas y específicos. Finalmente, en el último paso, una vez aplicada la teoría del cambio, se analizan los resultados obtenidos para comprobar si el planteamiento inicial ha conseguido el cambio deseado, para poder incrementar el impacto generado o para corregir la teoría si el cambio no se ha realizado (La bolsa social, 2019).

Figura 3. La cadena de valor del impacto.



Fuente: adaptado de L. Hehenberger, A.M. Harling y P. Scholten, (2015, p.18).

### 1.5.3. Guía EVPA

La European Venture Philanthropy Association (EVPA) es una asociación de organizaciones creada en 2004 con el objetivo de impulsar la inversión filantrópica y social en Europa para apoyar a las organizaciones con objetivos sociales. Actualmente

cuenta con más de 270 miembros en más de 30 países, incluyendo a fundaciones, inversores sociales, fondos de inversión, bancos y escuelas de negocios. EVPA colabora activamente con la Comisión Europea desde el 2014 en el Programa Europeo de Empleo e Innovación Social (EaSI). En 2013 presentó una guía (actualizada en 2015) que, basada en las mejores prácticas de evaluación de impacto social, sintetiza el proceso de medición en cinco pasos secuenciales. La guía fue adoptada por el Grupo de Expertos en Emprendimiento Social de la Comisión Europea (GECES) como referente para el Estándar Europeo de Medición de impacto acordado en 2014. La implementación del proceso contempla dos puntos de vista: el de los inversores (fundaciones donantes, bancos o fondos de inversión social) y el de los proyectos sociales financiados que, especialmente en España, en muchos casos coinciden con la misma organización. A la base del proceso está la cadena de valor del impacto que establece la relación entre los recursos o *inputs* (recursos humanos y de capital invertidos en el proyecto), las actividades (las acciones concretas llevadas a cabo por la organización para generar productos y resultados), los productos/servicios u *outputs* (los bienes y servicios tangibles que proceden de las actividades), los resultados u *outcomes* (los efectos a corto o largo plazo derivados de las actividades) y finalmente el impacto social (efecto a largo plazo y mayor alcance derivado de las actividades de la organización). Los cinco pasos planteados por la guía empiezan con la determinación de los objetivos de impacto y el alcance de la medición, definiendo las motivaciones, los recursos disponibles, el nivel de rigor exigido y el plazo temporal para el proceso. Sucesivamente se procede con el análisis de los agentes involucrados, es decir cualquier actor relacionado con la organización ya sea por realizar actividades para ella o por verse afectado por ella. Para ello se realiza un mapa de los agentes involucrados clasificados en beneficiarios (afectados de forma positiva o negativa por el impacto) y contribuyentes (que pueden aumentar o reducir el impacto), directos o indirectos. Sucesivamente se seleccionan los que son relevantes para el objetivo de la medición. En esta fase es fundamental entender las expectativas, la contribución de los agentes involucrados y el impacto potencial de la organización sobre ellos, así como colaborar con ellos en todo el proceso. La tercera fase del proceso es la medición que debe tener en cuenta no solamente los productos/servicios (*outputs*) directamente relacionados con la actividad de la organización, sino también los resultados (*outcomes*) e impactos relacionados con los efectos esperados o menos de la actividad de la organización. En esta fase es necesario establecer unos indicadores, es decir acciones o condiciones determinadas y medibles que implican progreso o un retroceso en las actividades (indicadores de *outputs* o de productos/servicios) o que muestran un progreso o un retroceso hacia resultados específicos (indicadores de *outcomes* o de resultados). Los indicadores pueden ser

cualitativos o cuantitativos y su elección depende del ámbito de aplicación, siendo fundamental asegurar su calidad e integridad. A nivel de resultados, éstos tienen que ser medibles, relevantes, útiles, tangibles y factibles, y pueden estar centrados en cambios, en objetivos o en comparaciones. En el cuarto paso se verifica si se ha producido o no un impacto positivo y en qué medida, haciendo un balance entre los beneficios generados y los costes de los agentes involucrados. Esta fase permite relacionar los resultados (*outcomes*) y los indicadores asociados, favoreciendo un flujo de análisis retrospectivo del proceso de medición de impacto que incide en una más eficaz gestión del mismo. Para ello es necesario verificar la información generada en los pasos anteriores con otras fuentes a través de investigación documental, análisis comparativo, entrevistas y focus groups, y medir el valor creado a través de técnicas cuantitativas o cualitativas. Finalmente, el quinto y último paso del proceso es de seguimiento y presentación de resultados, que pueden estar en línea con los objetivos planteados al principio o pueden resultar desviados (Hehenberger, et al., 2015). Para el cálculo del impacto social es fundamental tener en cuenta también el “peso muerto” (lo que hubiese pasado de todas maneras), lo “atribuible” a la inversión aislando las actividades de otros agentes, la “caída” (pérdida de importancia de los efectos del proyecto a lo largo del tiempo), el “desplazamiento” (otros efectos positivos que hubieran podido suceder y que han sido desplazados por los resultados) y las consecuencias inesperadas e imprevisibles, tanto positivas como negativas.

EVPA hace hincapié en que la medición y la gestión son prácticas muy estrechamente relacionadas ya que la financiación apoya a la gestión para construir organizaciones sociales más sólidas y sostenibles en el tiempo, incrementando así su impacto social, optimizado en relación con sus costes.

Figura 4. Los cinco pasos de la medición de impacto.



Fuente: adaptado de L. Hehenberger, A.M. Harling y P. Scholten, (2015, p.16).

#### 1.5.4. Retorno social de la inversión (SROI)

El retorno social de la inversión (en inglés *social return of investment*) se basa en el cálculo del retorno de la inversión (ROI), que es un indicador puramente económico y ya consolidado en las empresas, al que se le ha añadido el concepto de valor social (Trujillo et al., 2018, p. 26). El retorno social de la inversión es un marco para medir el valor generado por una iniciativa a través de la valoración en términos monetarios de los resultados (*outcomes*) creados (The SROI Network, 2012, p. 8). El SROI representa entonces un coeficiente que relaciona el valor generado por una actividad con el dinero invertido para conseguir los objetivos planteados (Ayuso, 2018, p. 33). Este análisis puede enfocarse en una organización en su conjunto o solamente en un proyecto o programa concreto. Existen dos tipos de análisis SROI: uno evaluativo, realizado a posteriori y de manera retrospectiva, basado en *outcomes* reales que ya se han generado; otro prospectivo, realizado antes de generar impacto con el objetivo de predecir cuánto valor social será creado si las actividades consiguen los *outcomes* previstos. El origen del SROI reside en la contabilidad social y en el análisis costo-beneficio, y se realiza a través de un proceso que se compromete a respetar siete principios fundamentales: involucrar a los stakeholders, entender qué cambia, valorar las cosas importantes, incluir únicamente lo esencial, no reivindicar en exceso, ser transparente y comprobar el resultado. Un análisis SROI se compone de seis etapas: establecer el alcance e identificar a los stakeholders clave; hacer un mapeo de los resultados; evidenciar los *outcomes* y darles un valor monetario; establecer el impacto; calcular el SROI; reportar, usar y certificar. El quinto paso, relativo al cálculo del SROI, se desglosa en el cálculo de dos valores. Por un lado, hay que proyectar hacia el futuro, es decir, después de haber ya calculado el valor total del impacto para cada *outcome* en un periodo de tiempo (por ejemplo 1 año), es necesario hacer una estimación de su evolución futura durante el tiempo que vayan a durar los resultados, teniendo en cuenta si el impacto valorado aumentará o disminuirá con el tiempo. Para ello es necesario restar entonces cualquier decrecimiento que se haya identificado para cada periodo de tiempo futuro. Sucesivamente, se procede a calcular el Valor Actual, realizando un descuento del valor monetario del impacto anual al periodo presente, de la siguiente manera (siendo  $r$  la tasa de descuento):

$$\text{Valor Actual} = \frac{\text{Valor del impacto en Año 1}}{(1+r)} + \frac{\text{Valor del impacto en Año 1}}{(1+r)^2} + \frac{\text{Valor del impacto en Año 1}}{(1+r)^3} + \frac{\text{Valor del impacto en Año 1}}{(1+r)^4} + \frac{\text{Valor del impacto en Año 1}}{(1+r)^5}$$

Una vez calculado el Valor Actual de los beneficios, se deduce el valor de las inversiones (*inputs*) para obtener el Valor Actual Neto:

$$\text{VAN} = [\text{Valor actual de los beneficios}] - [\text{Valor de las inversiones}]$$

Finalmente, se puede calcular la ratio SROI de la siguiente manera:

$$\text{Ratio SROI neto} = \frac{\text{Valor Actual Neto (Valor actual neto del impacto)}}{\text{Valor de los inputs (o inversión total)}}$$

En todo el proceso de análisis tiene especial relevancia la participación de los grupos de interés, sobretodo para la elaboración del mapa de impacto, o teoría del cambio, que evidencia la relación existente entre *inputs*, *outputs* y *outcomes*. Además de asignar un valor monetario a cada impacto social generado, es clave determinar los aspectos de cambio que habrían sucedido de todos modos o que dependen de otros factores, para excluirlos de la valoración.

El SROI constituye una herramienta de apoyo a la planificación estratégica, a la mejora de los procesos, a la comunicación del impacto, a la atracción de inversionistas o a la toma de decisiones de inversión.

Todo tipo de organización puede emplear este método: empresas sociales y organizaciones sin ánimo de lucro públicas o privadas, negocios privados, proveedores de fondos de inversión responsable, Administración pública. Hoy en día, es un método usado principalmente en programas sociales, especialmente en el mundo anglosajón (Ayuso, 2018, p. 33).

Esta metodología ha sido desarrollada por la red internacional The SROI Network, actualmente conocida como Social Value International, que trabaja para la difusión y estandarización del SROI ofreciendo formación y asesoramiento. En 2009 se presentó la primera guía de uso, actualizada sucesivamente en 2012.

#### **1.5.5. Modelo LBG**

El London Benchmarking Group (LBG) es un modelo internacional que permite medir, gestionar y comunicar las iniciativas sociales empresariales. Nació por iniciativa de un grupo de empresas que en 1994 se asociaron en el Reino Unido y que con el tiempo fue creciendo hasta crear una red internacional, actualmente presente también en España.

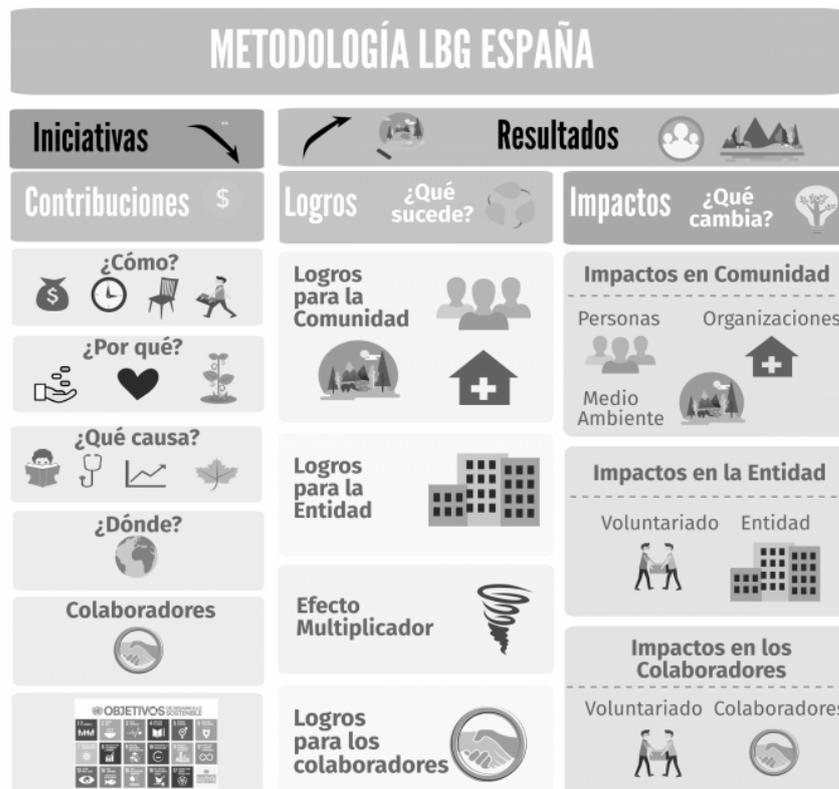
Aquí el Grupo LBG España fue creado en el 2007 y en hoy en día cuenta con 21 empresas miembro, coordinadas por MAS Business. En el 2014 se presentó también el modelo ONLBG, una adaptación de la metodología orientada a las organizaciones del tercer sector. En la actualidad el modelo LBG está reconocido por el Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI) como mejor práctica para informar de la contribución de las organizaciones a la acción social.

El objetivo del modelo LBG es evaluar la acción social empresarial, es decir todas aquellas actividades que van más allá del negocio principal y que una empresa lleva a cabo voluntariamente y de forma caritativa, de manera autónoma o colaborando con organizaciones del tercer sector.

El modelo se basa en el marco *input/output* que establece la relación entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos gracias a los *inputs* previamente definidos.

Para llevar a cabo la evaluación es necesario en primer lugar identificar las contribuciones de la empresa y clasificarlas según la tipología (dinero, tiempo, especie etc.), detallar la motivación que ha impulsado la acción, definir el área de actuación (salud, bienestar social, educación etc.), el ámbito geográfico interesado y los objetivos de desarrollo sostenible perseguidos, para poder valorar el coste total aportado por la empresa. Sucesivamente se evalúan los logros de las acciones realizadas tanto para la comunidad, a nivel de personas beneficiadas, organizaciones apoyadas y medioambiente, como para el propio negocio, ya sea directa e indirectamente por medio del efecto multiplicador. Finalmente se valora el impacto a corto o largo plazo tanto en la comunidad como en la empresa conseguido por las acciones llevadas a cabo. El modelo LBG ofrece unos indicadores cuantitativos y cualitativos, sencillos y comunes que facilitan la agregación de los datos recopilados permitiendo a su vez la comparación de la evaluación con otras empresas nacionales o internacionales que hayan usado el mismo marco metodológico, de uso exclusivo para las empresas miembro. En España este modelo es usado principalmente por empresas grandes e internacionales que además tienen a disposición una herramienta llamada "masimpact" que facilita la labor de recopilación de la información y el proceso de medición.

Figura 5. Esquema de la metodología LBG España.



Fuente: adaptado de London Benchmarking Group España, s.f.

### 1.6. La medición de impacto en las empresas sociales

Una empresa social se define principalmente por tener un objetivo social de interés común, que constituye también la motivación a la base de la acción comercial de la empresa. Además, en este tipo de organizaciones los beneficios se reinvierten en la consecución del objetivo social, y su organización y propiedad se basan en principios democráticos o participativos (Comisión Europea, s.f.). En este sentido la Comisión Europea (2015) indica que la medición de impacto social debe conseguir definir con qué grado se alcanzan los objetivos sociales, que serán diferentes según la actividad de la empresa (p. 14). Más allá de estos elementos comunes, en la práctica las empresas sociales de países diferentes están sometidas a diferentes marcos jurídicos y normativos que determinan también las diversas formas de constitución que pueden asumir este tipo de iniciativas. A nivel internacional, la Comisión Europea detectaba ya en 2014 la dificultad de que un sistema de medición se impusiera sobre los demás, debido a la gran variedad de necesidades sociales, de actividades realizadas, de ámbitos de trabajo, de grupos de interés y de formas empresariales. Esta gran variedad bajo múltiples puntos

de vista se traduce en que la información disponible para su recopilación y análisis sea muy diferente, dificultando la posibilidad de implementar un único sistema de medición común a todas las organizaciones sociales (p. 24). Aunque es cierto que en algunos países existían prácticas de medición de impacto social ya antes de que la Unión Europea presentase su propuesta metodológica (Comisión Europea, 2015, p. 20), ninguna se ha llegado a afirmar en la actualidad como norma de referencia.

No obstante la existencia de las dificultades mencionadas anteriormente, conseguir avanzar en la definición de sistemas de evaluación de impacto social válidos para las empresas sociales es fundamental ya que por un lado contribuye a mejorar las iniciativas que impulsan las propias empresas sociales, buscando eficiencia y eficacia social y económica, y por otro lado porque ofrece a los grupos de interés métodos adecuados para valorar la consecución de los objetivos sociales, medioambientales en el espacio europeo (Díaz Foncea et al., 2012, p. 182).

En su análisis, Díaz Foncea (2012) destacaba que, respecto a otros sectores empresariales, las organizaciones sociales cuentan con un mayor recorrido en la búsqueda de transparencia de sus actividades y la rendición de cuenta de los resultados. Si se consideran por ejemplo las entidades no lucrativas, nicho dentro del mundo de las empresas sociales, éstas fueron pioneras en la búsqueda de propuestas eficaces para medir y comunicar el impacto de sus actividades, especialmente en las épocas de crisis y recortes de subvenciones y donaciones. De ahí que se hayan desarrollado herramientas de medición específicas para facilitar la comunicación de los objetivos, de los recursos, de las actividades y de los resultados conseguidos con el objetivo de aumentar la confianza y credibilidad por parte de los varios grupos de interés (usuarios, colaboradores, financiados y la sociedad en general). Las dos metodologías entonces dominantes en la medición de impacto en las empresas sociales en Europa eran la Contabilidad Social o Auditoría Social (SAA) y el Retorno Social de la Inversión (SROI), pero en la práctica muchas empresas sociales se limitaban a aplicar grupos de indicadores propuestos por las instituciones y entidades públicas o privadas. No obstante los esfuerzos y los intentos, el resultado, todavía actual, es la falta de uniformidad en las metodologías usadas que hacen imposible la tarea de llevar a cabo comparaciones fiables de resultados e impactos (p. 187-190).

En el caso más específico del sector de las empresas de inserción, también se evidencia una gran variedad de metodologías de medición de impacto social, reconociendo una larga trayectoria en el uso del Retorno Social de la Inversión (SROI) y de los modelos lógicos de evaluación principalmente, complementados con enfoques experimentales y

cuasi-experimentales. No obstante, es importante destacar que las empresas de inserción trabajan con un doble objetivo: por un lado, la formación e inserción sociolaboral de las personas en riesgo de exclusión social, y por otro lado la producción de bienes u oferta de servicios para conseguir la sostenibilidad económica de la organización. Los colectivos objeto de formación e inserción pueden ser muy diferentes entre ellos, con características y necesidades propias. De la misma manera, los productos y servicios ofrecidos pueden constituir actividades comerciales de sectores productivos muy diferentes. La combinación de estos dos elementos tan variables hace que la situación de cada empresa de inserción sea muy específica y a priori difícilmente comparable con cualquier otra en los resultados (Díaz Foncea et al., 2012, p. 182). Las peculiaridades de este tipo de empresa hacen más difícil todavía el desarrollo y la imposición de una metodología de medición de impacto social común y válida para todas las casuísticas. No obstante hayan pasado ya varios años de ese estudio, sigue sin haberse impuesto un método que ofrezca datos fiables y significativos, y permita comparar entre ellas diferentes valoraciones de impacto social.

## **2. Trabajo de campo y análisis de los datos obtenidos**

### ***2.1. Presentación del trabajo de campo***

El trabajo de campo realizado se compone de dos grandes bloques. Por un lado, se ha realizado una encuesta enviada a las empresas de inserción de España. Y por otro lado se han realizado tres entrevistas a profesionales relacionados con el mundo de las empresas de inserción y de la medición de impacto social.

Se procede en primer lugar al análisis detallado de los resultados obtenidos de la encuesta y sucesivamente al análisis de los resultados de las entrevistas.

### ***2.2. Presentación y análisis de los resultados de la encuesta***

Para el análisis de los datos obtenidos de la encuesta, se procede a la descripción y valoración de los resultados de la muestra (N=73). El primer bloque de preguntas se enfoca en investigar la naturaleza de las empresas de inserción participantes y de su actividad para situarlas en el mercado. Sucesivamente las preguntas examinan las experiencias de medición de impacto social, profundizando tanto en el caso de que se hayan realizado como en el caso de que no se hayan llevado a cabo todavía.

En la primera pregunta realizada se busca ubicar geográficamente los participantes al estudio. Tal como se destaca en la Figura 6, de las 73 empresas de inserción que componen la muestra, el 21,9% (16) provienen de Catalunya, el 16,4% (12) de la Comunidad de Madrid y el 9,6% (7) del País Vasco, siendo entonces éstas las autonomías con mayor representación en la investigación. Se han obtenido datos de todas las comunidades excepto Principado de Asturias, Ciudad Autónoma de Ceuta y Ciudad Autónoma de Melilla.

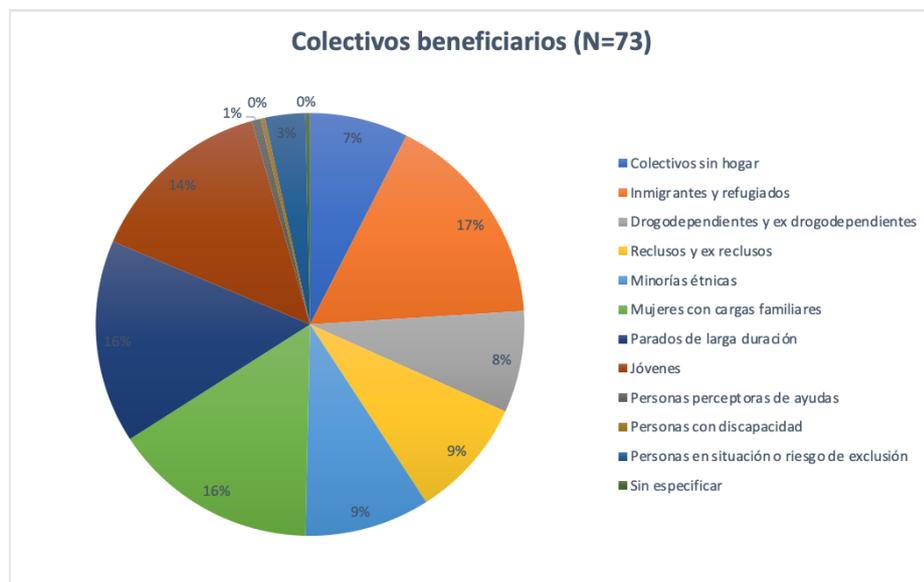
Figura 6. Análisis de resultados. Ubicación geográfica.

¿En qué comunidad realiza su actividad la Empresa de Inserción (de aquí en adelante, EI)?  
73 respuestas



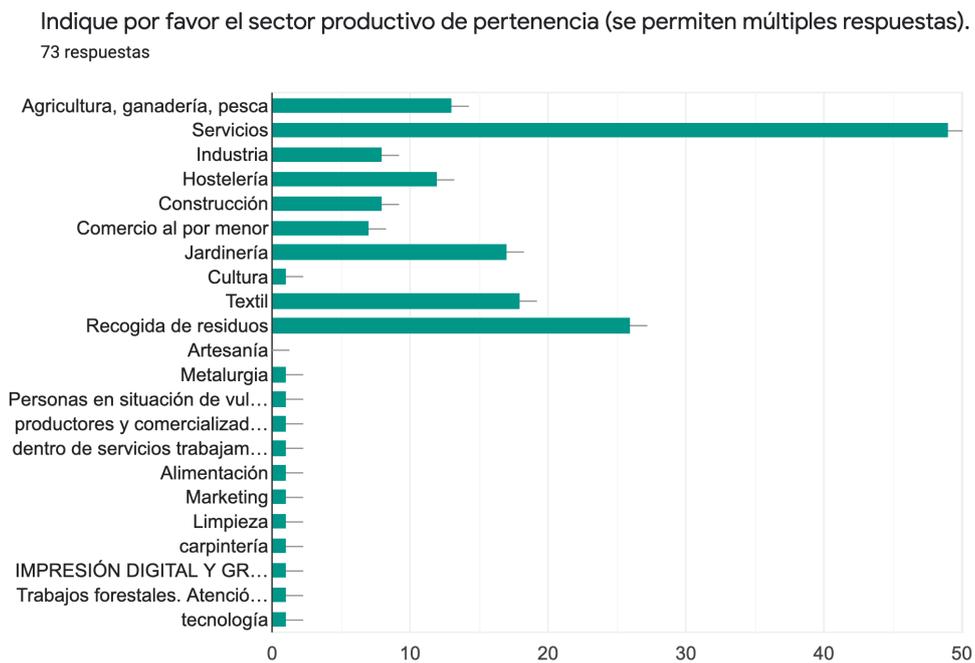
Sucesivamente se investiga cuales son los colectivos que en mayor medida son beneficiarios de las acciones de las empresas de inserción participantes. En la encuesta se ofrecían 8 posibilidades además de la opción de respuesta abierta donde se permitía indicar otro tipo de colectivo. En el análisis de los resultados se ha evidenciado que la opción abierta ha llevado a duplicar colectivos, así que se ha procedido a agrupar resultados. Tal como indicado en la Figura 7, los principales colectivos beneficiarios son los inmigrantes y refugiados (16,55%, 49 respuestas), las mujeres con cargas familiares y los parados de larga duración, ambos con 46 respuestas cada uno (15,54%), seguidos por los jóvenes (14,19%, 42 respuestas), las minorías étnicas (9,46%, 28 respuestas), los reclusos y ex reclusos (9,12%, 27 respuestas) y los colectivos sin hogar (7,43%, 22 respuestas). Cabe destacar que la gran mayoría de las empresas de inserción participantes declaran trabajar con múltiples colectivos a la vez.

Figura 7. Análisis de resultados. Colectivos beneficiarios.



Tal como evidencia la Figura 8, las empresas de inserción participantes desarrollan su actividad principalmente en los sectores productivos de servicios (67,1%, 49 respuestas), de recogida de residuos (35,6%, 26 respuestas), textil (24,7%, 18 respuestas), y jardinería (23,3%, 17 respuestas). Como en el caso anterior, cabe destacar que la casi totalidad de las empresas de inserción participantes desarrollan su actividad en dos o más sectores productivos.

Figura 8. Análisis de resultados. Sectores productivos.

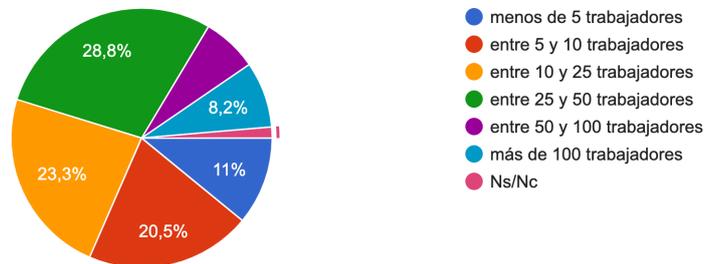


La Figura 9 refleja que la mayoría de las empresas de inserción participantes son micro, pequeñas y medianas empresas, siendo más numeroso el grupo de entre 25 y 50 trabajadores (28,8%, 21 respuestas), seguido por el grupo de entre 10 y 25 trabajadores (23,3%, 17 respuestas) y de entre 5 y 10 trabajadores (20,5%, 15 respuestas).

Figura 9. Análisis de resultados. Número de trabajadores.

¿Cuál es el número total de personas que actualmente trabajan en la EI?

73 respuestas



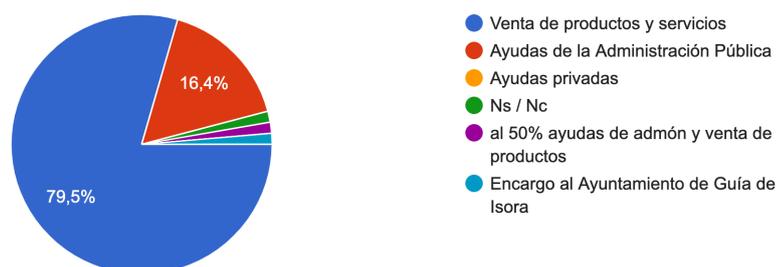
El análisis de las principales fuentes de ingreso es clave para determinar el grado de sostenibilidad económica de las empresas de inserción, o, por lo contrario, su dependencia de ayudas externas, ya sean públicas o privadas. Los resultados indicados en la Figura 10 muestran que en su gran mayoría las empresas de inserción participantes son económicamente sostenidas por la venta de sus productos y servicios (79,5%), y en menor medida dependen principalmente de la ayuda pública (16,4%).

Además de las 4 opciones propuestas, se ofrecía también la posibilidad de indicar otros tipos de fuentes de ingreso, donde se destaca un caso de encargo directo de un Ayuntamiento y otro donde las ayudas públicas y la venta de productos sostienen en partes iguales a la empresa. En ningún caso la principal fuente de financiación es privada.

Figura 10. Análisis de resultados. Principal fuente de ingreso.

¿Podría por favor indicar la principal fuente de ingresos?

73 respuestas

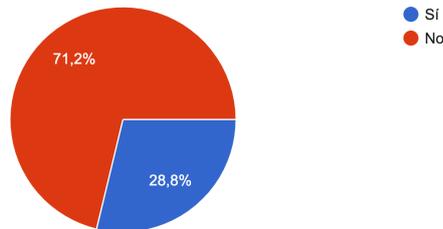


Las respuestas a la siguiente pregunta, tal como evidenciado en la Figura 11, muestran que la gran mayoría de las empresas de inserción que han participado en la encuesta no han realizado ni financiando nunca una medición o evaluación de impacto social (71,2%, 52 respuestas), mientras solamente un 28,8% (21 respuestas) tiene experiencia en este ámbito. A falta de ahondar en los detalles y motivaciones, las respuestas indican que

actualmente la medición de impacto social no es un proceso extendido entre las empresas de inserción en España.

Figura 11. Análisis de resultados. Experiencia en medición o evaluación de impacto social.

¿Su empresa ha participado y/o financiado al menos una medición o evaluación de impacto?  
73 respuestas

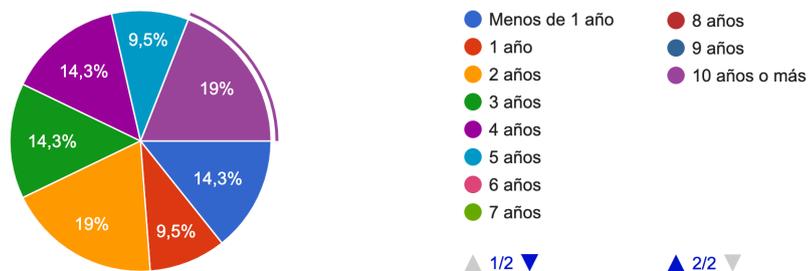


Se pasa ahora a analizar los datos relativos a las empresas de inserción que han afirmado haber realizado al menos una medición de impacto social (N=21).

La mayoría de las empresas de inserción que afirman haber realizado al menos una medición de impacto social, cuentan con hasta 5 años de experiencia, siendo las que acaban de empezar en el último año el 14,3% (3 respuestas), las que tienen un año de experiencia el 9,5% (2 respuestas), dos años de experiencia el 19% (4 respuestas), tres y cuatro años el 14,3% cada uno (3 respuestas). Se puede considerar entonces como un proceso que sobretodo en los 5 últimos años ha ido implementándose en un número creciente de empresas de inserción. Como destacado en la Figura 12, es interesante mencionar también que el 19% (4 respuestas) tiene más de 10 años de experiencia en medición de impacto social.

Figura 12. Análisis de resultados. Años de experiencia en medición de impacto social.

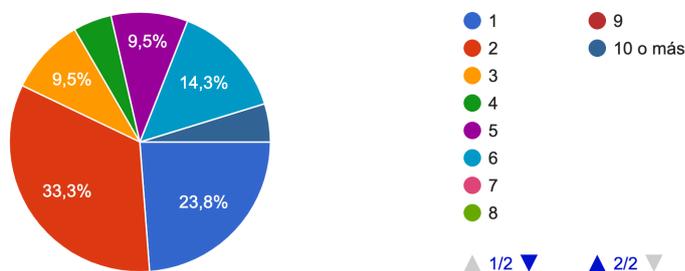
¿Desde cuándo su empresa ha participado y/o financiado mediciones de impacto?  
21 respuestas



Tal como se muestra en la Figura 13, el 33,3% (7 respuestas) de las empresas de inserción participantes han realizado ya 2 mediciones de impacto, mientras que el 23,8% (5 respuestas) han realizado y/o financiado solamente una medición seguidas por un 14,3% (3 respuestas) que cuentan con 6 mediciones realizadas hasta la fecha. Una de las empresas participantes afirma que tiene una experiencia de 10 o más mediciones de impacto social realizadas. Los datos sugieren entonces que las empresas de inserción que llegan a realizar este tipo de medición suelen repetir el proceso.

Figura 13. Análisis de resultados. Número de mediciones realizadas/financiadas.

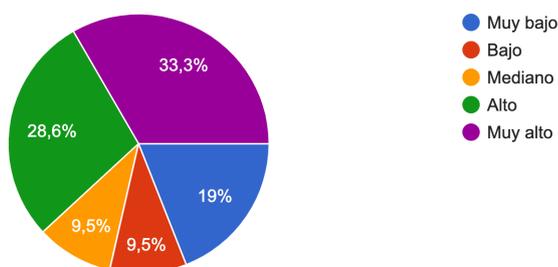
¿En cuántas mediciones ha participado y/o financiado la empresa a la que pertenece?  
21 respuestas



Tal como destaca la Figura 14, la mayoría de las empresas de inserción que han participado y/o financiado una medición de impacto social, consideran que hace 3 años la importancia que se le daba a este tipo de mediciones era ya muy alta (33,3%, 7 respuestas) o alta (28,6%, 6 respuestas), siendo los resultados en línea con el hecho evidenciado anteriormente de que la mayoría de las empresas de inserción realizan mediciones de impacto social en un periodo que va desde menos de un año hasta hace 5 años (Figura 12).

Figura 14. Análisis de resultados. Importancia atribuida en el pasado a la medición de impacto social.

Hace 3 años, ¿qué importancia considera que se le daba a la medición de impacto en su empresa?  
21 respuestas

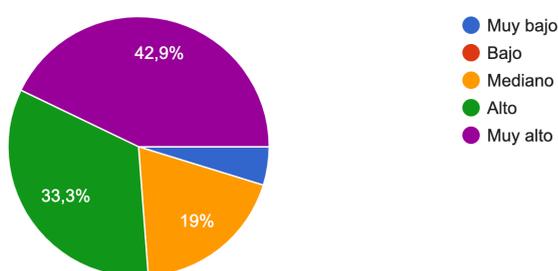


Los datos de la Figura 15 muestran la evolución de la importancia asignada por las empresas de inserción que tienen experiencia en la medición de impacto social a este

tipo de actividad, siendo ahora el 42,9% de los participantes (9 respuestas) que le asigna una importancia muy alta, un 33,3% (7 respuestas) alta y un 19% (4 respuestas) mediana. Solo ha habido un caso donde se indica que actualmente la medición de impacto social tiene una importancia muy baja todavía. Entre las empresas de inserción que tienen experiencia directa de medición de impacto social, la relevancia de este tipo de evaluaciones ha ido entonces creciendo en los últimos tres años.

Figura 15. Análisis de resultados. Importancia atribuida actualmente a la medición de impacto social.

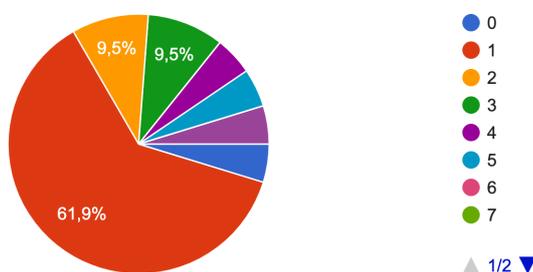
Actualmente, ¿qué importancia considera que se le da a la medición de impacto en su empresa?  
21 respuestas



Es interesante destacar de la Figura 16 como la gran mayoría de las empresas participantes cuentan con solamente una persona (61,9%, 13 respuestas) para la coordinación o supervisión de las actividades relacionadas con la medición de impacto. En algún otro caso hay 2 o 3 personas (9,5%, 2 respuestas en cada caso) mientras que por otro lado hay un caso donde se destinan más de 10 personas a esta función.

Figura 16. Análisis de resultados. Personas involucradas en la medición de impacto social.

Actualmente, ¿cuántas personas tienen funciones de coordinación o supervisión en relación a la medición de impacto en su empresa?  
21 respuestas



Los datos presentados en la Figura 17 indican las principales motivaciones que han llevado a realizar una medición de impacto social en aquellas empresas que ya tienen experiencia en este ámbito. Entre las opciones propuestas destacan la posibilidad de constatar la transformación a la que se contribuye (61,9%, 13 respuestas), de introducir mejoras en la iniciativa cuyo impacto es objeto de la medición (42,9%, 9 respuestas) y

evidenciar el grado de acierto del enfoque y de la estrategia adoptada (42,9%, 9 respuestas). Se pueden considerar estas motivaciones principalmente ligadas a la gestión de procesos. Cabe destacar también que ninguna empresa participante ha considerado como motivaciones la captación de fondos o la gestión de riesgos ante posibles impactos negativos.

Figura 17. Análisis de resultados. Motivaciones para realizar una medición de impacto social.



En su gran mayoría, las empresas de inserción participantes que han realizado alguna medición de impacto social enfocan el análisis en la misión general de inserción laboral (71,4%, 15 respuestas), como se puede ver en la Figura 18. No obstante se haya destacado anteriormente la gran variedad de actividades y mercados de las empresas de inserción en España, se constata ahora que la gran mayoría de ellas considera prioritario valorar el impacto generado a nivel de inserción laboral, siendo esta la característica definitoria y común de este tipo de empresa.

Figura 18. Análisis de resultados. Enfoque de la medición de impacto social realizada.



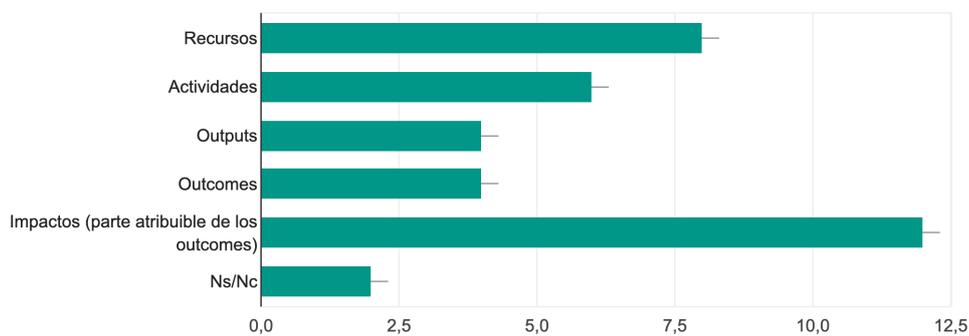
De los elementos que conforman una cadena de valor, las empresas de inserción que han realizado una medición de impacto social afirman en su gran mayoría haberse enfocado en la medición de los impactos atribuibles a los *outcomes* (57,1%, 12

respuestas), en línea con las respuestas a la pregunta anterior. No obstante, también han sido objeto de medición los recursos en el 38,1% de los casos (8 respuestas), seguidos por las actividades (28,6%, 6 respuestas) y los *outputs* y *outcomes*, ambos en el 19% de los casos (4 respuestas cada uno). Sorprende comprobar que en 2 casos (9,5%) no se ha sabido identificar el objeto de la medición de impacto, lo cual se puede interpretar con poca familiaridad con el concepto de cadena de valor.

Figura 19. Análisis de resultados. Objeto de la medición de impacto social realizada.

En la medición o mediciones en las que participó y/o financió la empresa a la que pertenece, ¿qué es lo que se midió?

21 respuestas

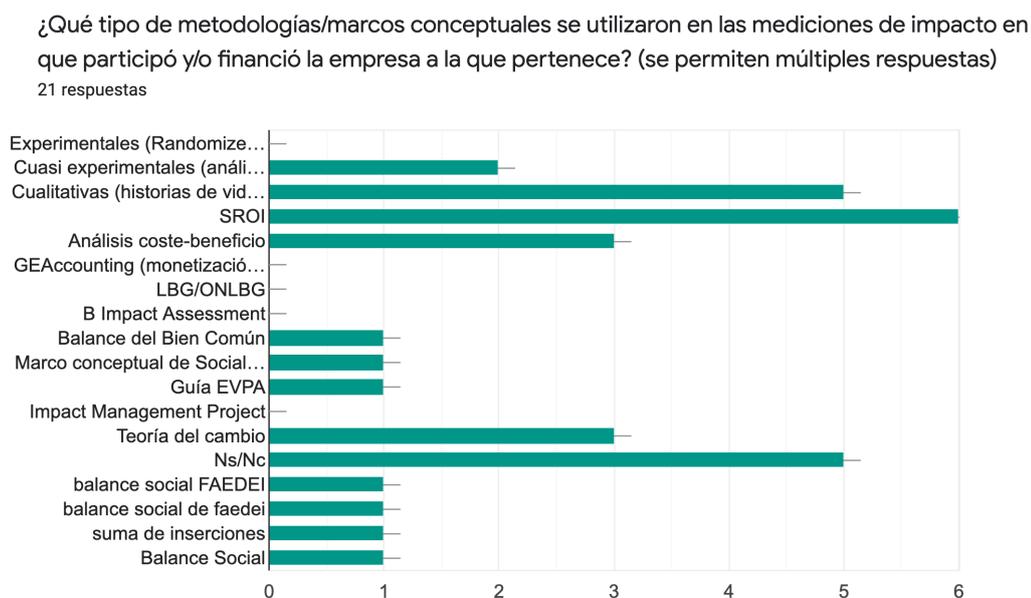


La siguiente pregunta es más cualitativa ya que se pide indicar más concretamente la temática tratada en la medición de impacto social realizada para disponer de algunos ejemplos. Al ser una pregunta abierta, ha habido respuestas más o menos detalladas. De las 21 empresas de inserción que han afirmado haber realizado una medición de impacto social, se han obtenido 16 respuestas entre las que se destacan los resultados de inserción conseguidos y el impacto socioeconómico del sector de las empresas de inserción ya sea a través del retorno económico debido a la generación de empleo o a través de la reversión a la sociedad de las inversiones públicas. Es interesante destacar la atención de una empresa de inserción hacia la determinación de la relación entre la mejora de los factores de riesgo o vulnerabilidad de las personas de inserción tras su paso por la empresa de inserción. Otras mediciones se centran en analizar el volumen de productos / servicios llevados a cabo a través de la actividad de inserción (por ejemplo, los kilos de residuos textiles recogidos) o también el impacto ambiental.

En la siguiente pregunta salen a la luz las metodologías de medición de impacto social utilizadas por las empresas de inserción participantes que han tenido experiencia en este tipo de actividad. No hay uniformidad en las respuestas además de que algunas han sido añadidas por los participantes al disponer de un campo libre para completar el listado ofrecido. Tal como se evidencia en la Figura 20, las metodologías más utilizadas son

SROI (28,6%, 6 respuestas) y cualitativas (historias de vida, grupo focal, entrevistas, etc.) (23,8%, 5 respuestas), seguidas por el análisis coste-beneficio (14,3%, 3 respuestas), las metodologías cuasi experimentales (9,5%, 2 respuestas) y la Teoría del cambio (14,3%, 3 respuestas). Respecto al listado ofrecido, se han añadido otras metodologías que no estaban inicialmente contempladas: el balance social de FAEDEI (9,5%, 2 respuestas), la suma de inserciones (4,8%, 1 respuesta) y el balance social en general (4,8%, 1 respuesta). Un dato interesante por remarcar es la falta de uso por parte de la muestra de empresas de inserción de varias metodologías relevantes en el sector mercantil (GEAccounting, LBG/ONLBG, B Impact Assessment, Impact Management Project). Se señala además que en el 23,8% de los casos (5 respuestas) no se ha podido indicar cuál ha sido la metodología utilizada, lo cual puede indicar una falta de conocimiento teórico o el uso de una metodología personalizada.

Figura 20. Análisis de resultados. Metodologías de medición de impacto social utilizadas.



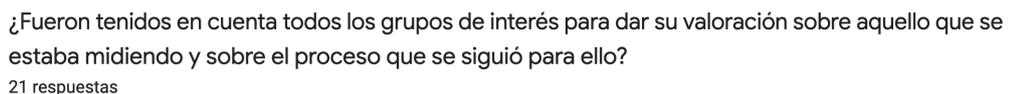
En la Figura 21 se presentan las motivaciones a la base de la elección de una metodología de medición de impacto social respecto a otra. Los principales factores son la sencillez del proceso de medición y la posibilidad de comparar los resultados con otras empresas de inserción, ambos con el 28,6% de casos (6 respuestas). Cabe destacar también la posibilidad de realizar la medición autónomamente y la posibilidad de comparar los resultados en el tiempo, ambos factores considerados relevantes por el 19% de los participantes (4 respuestas en cada caso). Sorprende que 3 empresas (14,3%) no hayan podido especificar los motivos de su elección.

Figura 21. Análisis de resultados. Factores para la elección de una metodología de medición de impacto social.



Tener en cuenta a los grupos de interés es un requisito fundamental para las metodologías presentadas en el marco teórico. En la práctica, se confirma que casi la totalidad de las empresas de inserción participantes que han realizado alguna medición de impacto social han tenido en cuenta los grupos de interés siempre (66,7%, 14 respuestas) o casi siempre (23,8%, 5 respuestas), como evidenciado en la Figura 22. En un caso se afirma que es así solamente a veces (4,8%) y en otro caso no ha sido posible dar una respuesta a la pregunta (4,8%). En ningún caso se afirma que los grupos de interés no son tenidos en cuenta, lo cual se puede considerar muy positivo.

Figura 22. Análisis de resultados. Grado de importancia de los grupos de interés.

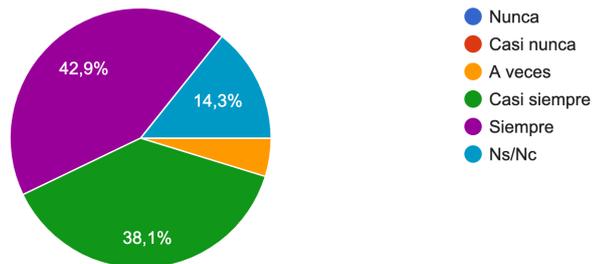


Dando un paso más respecto a las respuestas anteriores, en la Figura 23 se indica si los grupos de interés, además de ser tenidos en cuenta, llegan a participar en la valoración de los cambios o transformación generadas. Es así en la gran mayoría de los casos, ocurriendo siempre el 42,9% de las veces (9 respuestas) o casi siempre en el 38,1% (8 respuestas). Una empresa de inserción (4,8%) admite que los grupos de interés

participan solamente a veces mientras se destaca que en 3 casos (14,3%) no se conoce o proporciona una respuesta al respecto.

Figura 23. Análisis de resultados. Grado de involucración de los grupos de interés en el proceso.

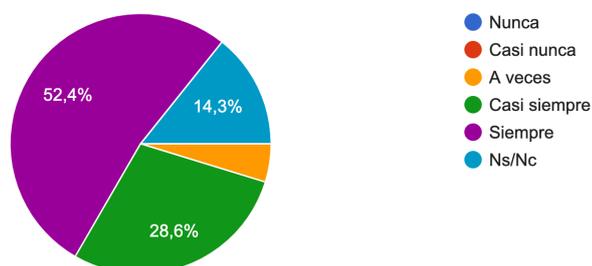
¿Participaron todos los grupos de interés en la valoración de los cambios o transformaciones generadas?  
21 respuestas



La importancia de los grupos de interés en el proceso de medición de impacto se refleja también en la fase de comunicación de los resultados, cuando las empresas les informan sobre el proceso de medición de impacto, como se han logrado los resultados, las conclusiones y los aprendizajes obtenidos. Como indicado en la Figura 24, esto ocurre siempre (52,4, 11 respuestas) o casi siempre (28,6%, 6 respuestas) en la gran mayoría de los casos. Se destaca aquí también que en 3 casos (14,3%) los profesionales encuestados no han podido o no han sabido dar respuesta a la pregunta.

Figura 24. Análisis de resultados. Comunicación a los grupos de interés.

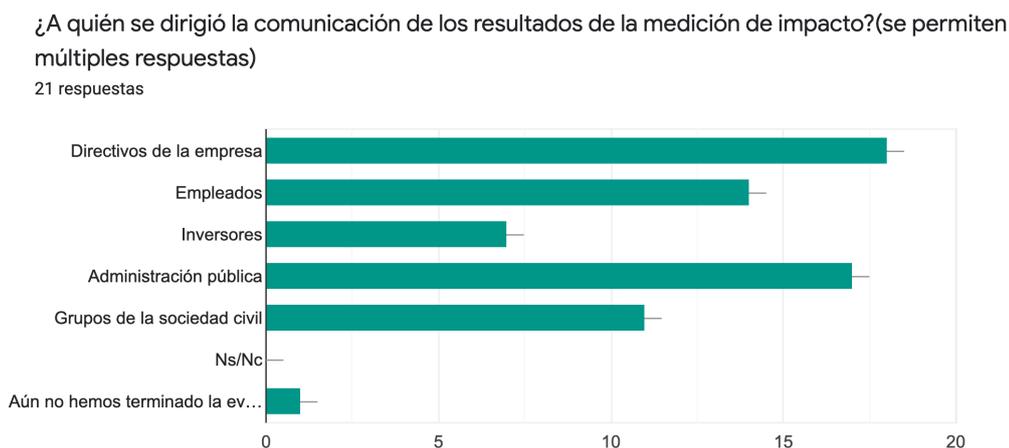
¿Se documentó y comunicó a todos los grupos de interés el proceso de medición de impacto, cada una de sus partes, cómo se han logrado los resultados, y las conclusiones y aprendizajes obtenidos?  
21 respuestas



Una vez realizada una medición de impacto social, los resultados se comunican principalmente a los directivos de la empresa (85,7%, 18 respuestas), seguidos por la Administración públicas (81%, 17 respuestas), los empleados (66,7%, 14 respuestas) y grupos de la sociedad civil (52,4%, 11 respuestas), tal como recogido en la Figura 25. En menor medida los destinatarios de la comunicación de los resultados son los inversores

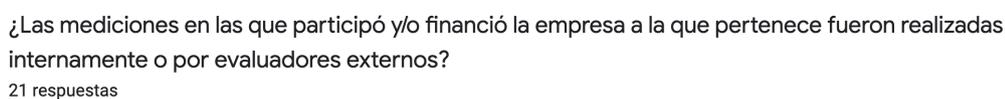
(33,3%, 7 respuestas). Cabe destacar que el hecho de que un elevado número de respuestas indica la Administración pública como destinatario de la comunicación puede estar relacionado con la obligatoriedad marcada por ley de entregar a los órganos competentes un Balance Social anual, considerado por varios encuestados un ejemplo de medición de impacto social.

Figura 25. Análisis de resultados. Destinatarios de la comunicación de resultados.



Los resultados presentados en la Figura 26 indican que las mediciones de impacto social se realizan principalmente dentro de la propia empresa de inserción en el 42,9% de los casos (9 respuestas) o juntamente con evaluadores externos (33,3%, 7 respuestas). Son inferiores los casos en que el proceso de medición de impacto social es realizado por completo por evaluadores externos (23,8%, 5 respuestas). Se puede imaginar que las empresas que realizan internamente las mediciones cuentan entonces con profesionales formados y preparados para ello y que se utilicen metodologías o sistemas fácilmente aplicables.

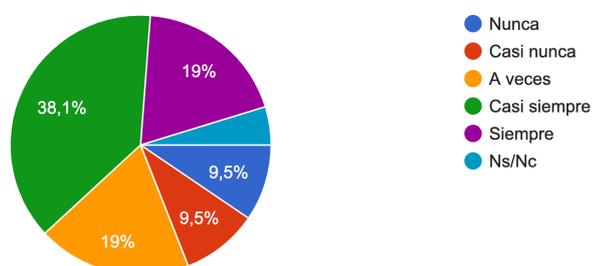
Figura 26. Análisis de resultados. Externalización del proceso de medición.



Los resultados de una medición de impacto social se han utilizado para realizar mejoras o tomar decisiones respecto al proyecto, iniciativa u organización objeto de la evaluación casi siempre en el 38,1% (8 respuestas) de los casos, mientras que son minoritarios los casos en que es así siempre o a veces, ambos con el 19% (4 respuestas), tal como se aprecia en la Figura 27. No obstante, se registran también 4 empresas de inserción que afirman que esto no ocurre nunca o casi nunca (19%).

Figura 27. Análisis de resultados. Incidencia de la medición en la gestión de procesos.

¿Se han utilizado los resultados de la medición o mediciones de impacto para realizar mejoras o tomar decisiones respecto al proyecto, iniciativa u organización evaluada?  
21 respuestas



La siguiente pregunta es de tipo cualitativo y pide a las empresas participantes que relaten un ejemplo de mejora o decisión tomada en base a la medición de impacto social realizada. De la muestra N=21 se han conseguido 11 respuestas. En su mayoría están relacionados con la mejora del proceso de formación, selección e inserción sociolaboral, destacando el proceso de acompañamiento y la evaluación de la tipología de contratos y su ampliación. Se destacan también un caso relacionado con la elaboración e implementación del Plan de Igualdad y sistemas de calidad ISO y un caso donde los resultados apoyan en la búsqueda de alianzas con empresas colaboradoras.

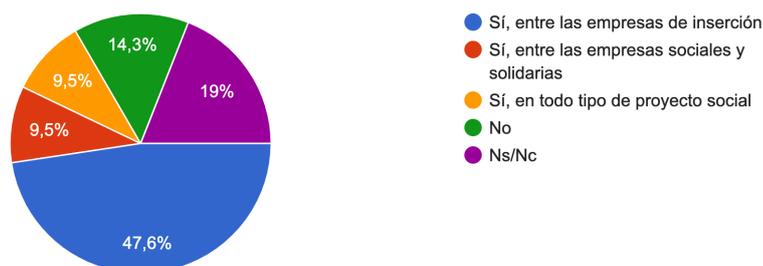
En la última pregunta para las empresas de inserción que han realizado ya una medición de impacto social, se quiere conocer su opinión sobre la tendencia futura de las metodologías utilizadas y la posibilidad de que su uso se establezca como predominante. Tal como evidenciado en la Figura 28, según el 47,6% de los participantes (10 respuestas) las metodologías usadas son las que se convertirán en estándar común en el sector de las empresas de inserción. Dentro de este grupo la metodología más utilizada ha sido el SROI, aunque también se encuentran las metodologías cuasi experimentales y cualitativas, el balance social de Faedei, el análisis coste-beneficio y la teoría del cambio, con bastante variedad entonces y sin mucha diferencia entre los resultados. El segundo grupo de resultados ve al 19% de los participantes (4 respuestas) sin una idea clara al respecto, lo cual posiblemente significa que estamos todavía en una fase de

experimentación. El 14,3% (3 respuestas) que afirma que las metodologías usadas no se convertirán en un estándar común, no habían utilizado estándares reconocidos. De las 2 empresas de inserción (9,5%) que afirman que las metodologías utilizadas se convertirán en estándar común entre las empresas sociales y solidarias, una no ha sabido o podido indicar el tipo de metodología, mientras que la otra ha trabajado con varias (cualitativas, análisis coste-beneficio, marco conceptual de SVI), siendo entonces imposible identificar a cuál se hace referencia. Y finalmente, de las 2 empresas de inserción (9,5%) que afirman que las metodologías utilizadas se convertirán en estándar común para todo tipo de proyecto social, en un caso se hace referencia a las metodologías cualitativas y al Balance del Bien Común, mientras que en el otro caso se indica el SROI.

Figura 28. Análisis de resultados. Tendencia de las metodologías.

¿Cree que la metodología de medición de impacto social que se ha usado en su empresa se establecerá como estándar común?

21 respuestas



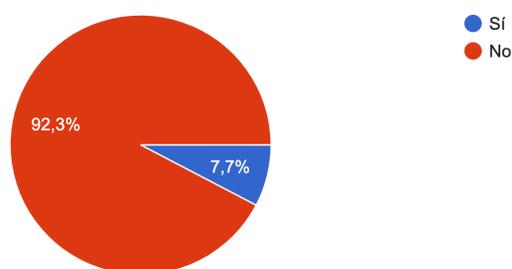
Sucesivamente se muestran las respuestas a las preguntas realizadas a las empresas de inserción que han previamente indicado que no han participado ni financiado ni una medición o evaluación de impacto social, correspondiente, como anteriormente indicado en la Figura 11, al 71,2% de los participantes. Las siguientes preguntas se realizan entonces a una muestra parcial de los participantes (N=52).

Los datos mostrados en la Figura 29 indican que el 92,3% (48 respuestas) de las empresas de inserción participantes que no han realizado hasta la fecha ninguna medición de impacto social tampoco tienen previsto realizar ninguna a lo largo del próximo año. Por otro lado, el 7,7% de las empresas que todavía no tienen experiencia en este ámbito, sí tienen previsto realizar una medición de impacto social a lo largo del próximo año. A este nuevo subgrupo se han realizado preguntas específicas (N=4) que se analizan a continuación.

Figura 29. Análisis de resultados. Previsiones futuras acerca de nuevas mediciones de impacto.

¿Se tiene previsto hacer alguna medición de impacto o financiación de la misma a lo largo del próximo año?

52 respuestas

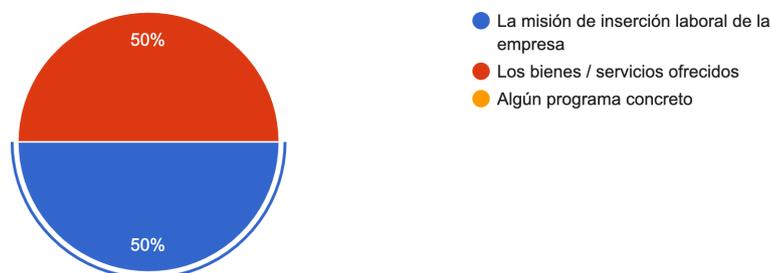


Las empresas de inserción que todavía no han realizado una medición de impacto social pero que tienen previsto realizar una a lo largo del próximo año, se dividen al 50% entre las que enfocarán el estudio en la misión de inserción laboral de la empresa y las que enfocarán el estudio en los bienes o servicios ofrecidos, tal como se ve en la Figura 30. Ninguna tiene previsto medir el impacto social de algún programa concreto.

Figura 30. Análisis de resultados. Objeto de la medición futura.

¿Cuál será el foco de la medición de impacto que se va a realizar?

4 respuestas



La siguiente pregunta es de tipo cualitativo y pide a los encuestados de indicar más concretamente la temática tratada en la medición de impacto social prevista. De los 4 participantes de este grupo, se han obtenido 3 respuestas. En un caso se trata de medir el impacto sobre la mejora de la situación personal de las personas usuarias del empleo protegido. En otro caso la medición se centrará en el impacto de un centro residencial para dependientes y en el tercer caso indicado se tratará de un estudio de mercado y participación del consumidor en el sector de la empresa.

En el caso de las empresas de inserción que tienen previsto realizar su primera medición de impacto social a lo largo del próximo año, las principales motivaciones a la base de este tipo de acción son las mismas evidenciadas para las empresas que ya tienen

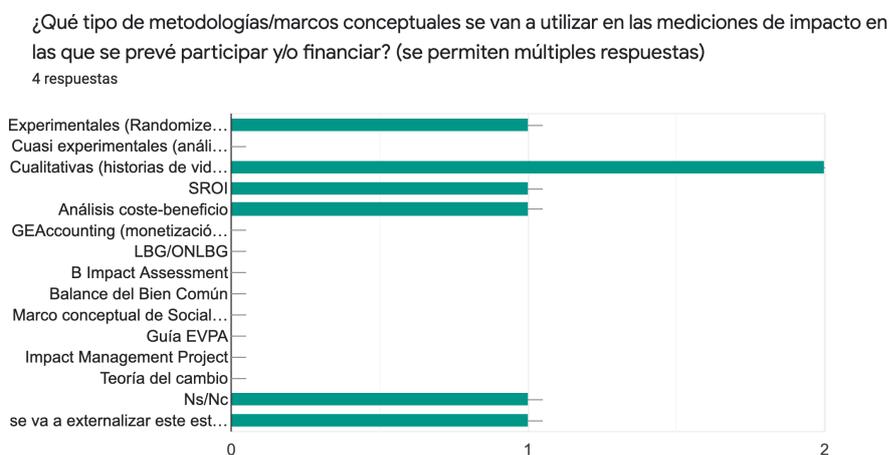
experiencia en este ámbito. Concretamente, como indicado en la Figura 31, se trata de la posibilidad de constatar la transformación a la que se contribuye, de introducir mejoras en la iniciativa cuyo impacto es objeto de la medición y evidenciar el grado de acierto del enfoque y de la estrategia adoptada, así como la mejora de eficiencias, todas opciones indicadas por el 50% de los encuestados que forman parte de este subgrupo.

Figura 31. Análisis de resultados. Motivaciones para las futuras mediciones de impacto social.



En el subgrupo de empresas de inserción que tienen previsto realizar una medición de impacto en los próximos meses, tal como evidenciado en la Figura 32, se usará un mix de metodologías que incluirán las cualitativas, las experimentales, las cuasi experimentales, SROI y el análisis coste-beneficio, aunque hay un encuestado que todavía no sabe o no indica la metodología prevista y otro caso que comenta que se externalizará el estudio, haciendo pensar que todavía desconoce los detalles de la metodología que se utilizará.

Figura 32. Análisis de resultados. Metodologías para las futuras mediciones de impacto social.



En la Figura 33 se presentan las motivaciones a la base de la elección de una metodología de medición de impacto social respecto a otra. El principal factor es la posibilidad de realizar la medición de forma autónoma (50%), aunque también se valoran la sencillez y rapidez del proceso (ambos al 25%), así como la facilidad a la hora de recopilar datos tanto internos como externos (25%) y la posibilidad de comparar los resultados en el tiempo (25%). Un encuestado del presente subgrupo no sabe o no indica las motivaciones y otro caso que comenta que se externalizará el estudio, haciendo pensar que tampoco conoce los detalles de la metodología que se utilizará. Aunque sea con valores diferentes, las respuestas están alineadas con las proporcionadas por las empresas de inserción que ya han realizado alguna medición de impacto social.

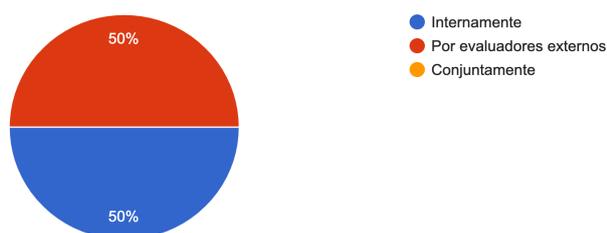
Figura 33. Análisis de resultados. Motivaciones para la elección de una metodología para la futura medición de impacto social.



Los resultados presentados en la Figura 34 indican que las mediciones de impacto social se realizarán al 50% internamente y por evaluadores externos. En este subgrupo de empresas de inserción, respecto a las que ya han realizado alguna medición de impacto social, no hay previsión de realizar el estudio de manera conjunta con evaluadores externos.

Figura 34. Análisis de resultados. Externalización del futuro proceso de medición.

¿Las mediciones en las que participará y/o financiará la empresa a la que pertenece serán realizadas internamente o por evaluadores externos?  
4 respuestas



Una vez realizada una medición de impacto social, los resultados se comunicarán principalmente a los directivos de la empresa y a los empleados (100%), seguidos por la Administración pública y los grupos de la sociedad civil (50%), como indicado en la Figura 35. En un caso solamente los destinatarios de la comunicación de los resultados serán los inversores (25%). En este subgrupo, respecto a las empresas de inserción que ya han realizado una medición de impacto, ganan entonces relevancia como destinatarios de la comunicación los empleados y pierde un poco de protagonismo la Administración pública, siendo minoritario en ambos casos el diálogo con los inversores.

Figura 35. Análisis de resultados. Destinatarios de la comunicación de resultados en la futura medición de impacto social.



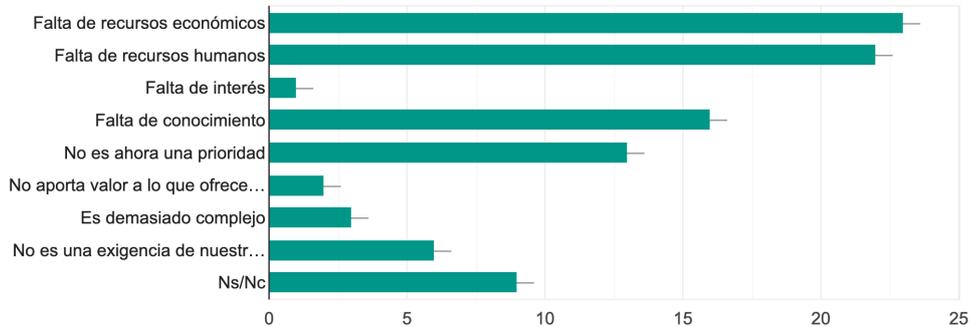
Sucesivamente se analizan las respuestas a las preguntas específicas para el subgrupo de empresas de inserción que ni tienen experiencia en medición de impacto social ni tienen previsto realizar alguna medición en el próximo año (N=48).

Dentro del subgrupo de empresas de inserción que afirman no tener previsto realizar una medición de impacto social, se presentan en la Figura 36 las motivaciones que están a la base de una posición de este tipo. Prevalcen la falta de recursos económicos (47,9%, 23 respuestas) y humanos (45,8%, 22 respuestas). Además, destacan la falta de conocimiento (33,3%, 16 respuestas) y el hecho de no considerar un estudio de este tipo como una prioridad (27,1%, 13 respuestas). Llama la atención que el 18,8% de los encuestados de este subgrupo (9 respuestas) no sepan o no indiquen porque no está previsto realizar una medición de impacto social.

Figura 36. Análisis de resultados. Motivaciones para no realizar una medición de impacto social.

¿Cuál es la razón para no tener previsto realizar una medición de impacto o financiación de la misma a lo largo del próximo año? (se permiten múltiples respuestas)

48 respuestas

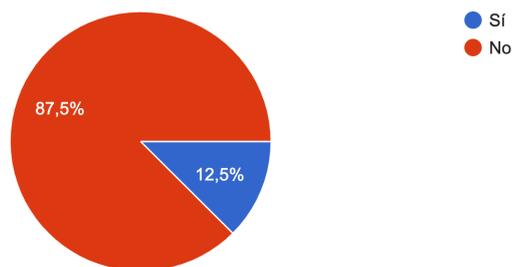


En el subgrupo de empresas que no tienen previsto realizar una medición de impacto social, las que consideran que esta falta ha supuesto una desventaja en alguna circunstancia es el 12,5% de los encuestados (6 respuestas) tal como evidenciado en la Figura 37. A este grupo que ha contestado positivamente (N=6), se les ha preguntado con qué aspecto estaba relacionada la desventaja.

Figura 37. Análisis de resultados. Detección de desventajas derivadas de la falta de medición de impacto social.

¿No haber realizado una medición de impacto social ha supuesto una desventaja en alguna circunstancia ?

48 respuestas



En la Figura 38 se presentan los aspectos relacionados con la desventaja experimentada, siendo ella principalmente la relación con los grupos de interés (83,3%), la toma de decisiones y las financiaciones/subvenciones (ambas al 66,7%). En menor medida, pero presentes, están también desventajas relacionadas con la gestión interna, la transparencia y la comunicación (todas al 50%).

Figura 38. Análisis de resultados. Tipologías de desventajas derivadas de la falta de medición de impacto social.



### 2.3. Presentación y análisis de los resultados de las entrevistas

Las entrevistas han sido realizadas a tres profesionales del mundo de las empresas de inserción y del mundo de la medición de impacto social. El primer entrevistado ha sido a Esteve Ferrer, coordinador de la Federació Empreses de Inserció de Catalunya (E1). El segundo entrevistado ha sido Fernando Lafuente, gerente de 321inserción, empresa de inserción de Aragón (E2). El tercer entrevistado ha sido Bernardo García, cofundador y vicepresidente de la Asociación Española de Medición de Impacto Social ESIMPACT (E3).

A continuación, se exponen los fragmentos de mayor interés de las entrevistas realizadas organizados según categorías conceptuales derivadas.

Para empezar, a sabiendas de la variedad de definiciones existentes sobre el concepto de impacto social, se ha verificado cual fuese la propia de los entrevistados. E1 ha ofrecido una explicación del impacto social buscado por las empresas de inserción en concreto, descrito como “el hecho de facilitar que personas que están lejos del mercado laboral se puedan incorporar en él”. E2 ofrece una definición más general del concepto, entendiéndolo como:

la repercusión que puedan tener nuestras acciones o nuestro trabajo en la sociedad (...) y sobre todo en aquellas personas que en estos momentos no están integradas de forma plena en la sociedad por sus situaciones personales, sus situaciones familiares, laborales, por problemas que han podido tener con anterioridad. (...) Y nuestro objetivo precisamente es que esas acciones que nosotros hacemos con estas personas, facilitándoles un empleo, tengan un

impacto social, quiere decir, que contribuyamos a mejorar sus condiciones, su integración plena en la sociedad.

En la misma línea, E3 comparte una definición que se basa en la experiencia anglosajona en medición de impacto, de mayor recorrido respecto a la española, indicando también varias características:

el impacto social es la transformación que se genera a partir de una iniciativa, puede ser de un proyecto, de una organización. Esa transformación o ese cambio puede ser positivo o negativo, es importante también valorar lo que a veces de manera no esperada se genera de manera negativa. Puede estar ese cambio siendo intencionado o no intencionado, también hay cosas que suceden y que no estábamos buscando y que aparecen como impacto. Y luego también una de las características es que afecta a la situación de ese tema en concreto a medio y largo plazo. Normalmente no es un cambio puntual, o que simplemente sucede una vez y luego ya no se reproduce, sino que afecta normalmente a la situación estructural de esa situación. Otro de los aspectos importantes del impacto social es que es el cambio que se produce más allá de lo que hubiera sucedido, en cualquier caso. Es decir que no es cualquier cambio, porque a lo mejor esa situación ya hubiera cambiado, aunque no hubiéramos hecho nada. Entonces es lo que tu añades como un cambio adicional a lo que hubiera ya cambiado de por sí.

Todos los entrevistados aseguran que medir el impacto social es importante. E1 subraya el contexto catalán donde la principal motivación a la base de la medición de impacto está muy ligada a su obligatoriedad ya que “si una empresa de inserción durante uno o dos años no contesta el balance social, es expulsada del Registro”, siendo entonces un requisito fundamental para poder ejercer la actividad. Además, indica como otras motivaciones para las empresas de inserción para que realicen una medición de impacto social la autoevaluación y la justificación ante diferentes grupos de interés (Administración pública, otras empresas, la sociedad en general), enfocándose principalmente en el aspecto financiero ligado a las posibles ayudas recibidas en comparación con los beneficios aportados:

En primer lugar, para hacer una autoevaluación. (...) Es la nota del examen. Y nos autoevaluamos precisamente por este motivo y tiene un componente motivador y de estimulación. El segundo motivo es querer demostrar ante la Administración pública la labor que hacemos y el coste cero que representamos para ella. (...) Por lo tanto es un sistema para evidenciar aquello que es obvio, que nuestra labor social repercute en las personas a las que atendemos y a la sociedad en general. El tercer motivo por el cual tenemos que medimos es para demostrar a las otras empresas y a la opinión pública la labor que estamos haciendo. Es decir, cualquier particular y cualquier empresario a veces tienen la idea de que nosotros vivimos de las subvenciones, mientras que el 80% de todos los ingresos de las empresas de inserción viene de la facturación a privados. De cada cuatro euros que entran por facturación a privados, un euro entra por facturación pública y otro euro por subvenciones.

E2 identifica las motivaciones para las empresas de inserción principalmente en la mejora de procesos, afirmando que:

La motivación en estos casos siempre es permitirte mejorar (...) a ver qué es lo que estamos haciendo bien, con el correspondiente proceso de evaluación, y mejorar en los procesos y en la actividad que hacemos para conseguir una integración plena de todas estas personas.

E3, por su parte, aporta primero una serie de motivaciones más generales:

(...) lo primero porque si estás trabajando en un proyecto donde quieres conseguir un impacto social, si no mides algo, va a ser muy difícil que lo reconozcas y luego que lo gesticiones adecuadamente. (...) Luego el tema también evidentemente de poder justificar ante tu órgano de gobierno, si estás en una entidad con ánimo o sin ánimo de lucro, lo que estás logrando realmente, y también ante posibles financiadores, justificar la financiación que te aportan y conseguir nuevas fuentes de financiación. Un motivo también interno muy importante es fidelizar el talento o atraer el talento a esos equipos, porque el que sean conscientes del impacto que generan yo creo que es un factor motivacional muy grande.

Mientras que, respecto a las motivaciones más específicas de las empresas de inserción, E3 comenta que:

(...) es un caso muy típico de medir el impacto social porque la propia palabra lo dice. Si buscas inserción social o sociolaboral, el impacto está ya en la propia definición de tu propósito. La motivación principal es desde luego demostrar que efectivamente contribuyen a esa inserción sociolaboral tal como la hayan definido, ahí puede haber diferencias. A priori facilitar la integración laboral de un determinado colectivo parece que puede ser bastante parecido en todas las empresas, pero luego seguro que puede haber matices de tipología de empleos, condiciones laborales y demás.

Todos los entrevistados consideran que la medición de impacto social es algo importante para cualquier tipo de empresa, aunque subrayan que, para las empresas sociales, y más concretamente de inserción sociolaboral, es más urgente todavía. E1 comenta que “en las empresas de inserción tendría que ser obligatorio y público”, mientras que “el impacto social de las empresas ordinarias es algo muchísimo más complicado” y que “es muy difícil poder establecerlo”. E2 afirma:

Para nosotros evidentemente es fundamental, somos una empresa ligada con esa parte social que no tienen otras empresas. Para las otras empresas claro que debería de medirse el impacto social que tienen sus actividades en diferentes ámbitos de la sociedad.

En la misma línea, E3 confirma:

A priori yo creo que cualquier entidad, me da igual empresa, entidad pública, ong, cualquier entidad debería de intentar medir y gestionar su impacto social porque no se me ocurre ninguna

que no pueda generar un impacto social, o ambiental, o ambos. Otra cosa es que en su propósito y su misión no tengan ese fin.

A partir de la constatación de que actualmente existen varias metodologías o marcos metodológicos aplicables al ámbito empresarial en general para realizar una medición de impacto social, se ha querido investigar cuáles son conocidas por los entrevistados. Ninguno de los profesionales pertenecientes al mundo de las empresas de inserción conoce alguna metodología. Su desconocimiento es un dato importante, ya que puede indicar la poca información que les ha llegado hasta el momento y la todavía escasa profesionalización de la medición de impacto social en el sector. E2, habiendo previamente reconocido la importancia de medir el impacto social, explica ahora:

no los conozco porque realmente no he podido, no he tenido tiempo y mis prioridades han sido otras, intentar en un principio crear una bolsa de trabajo lo suficientemente importante como para poder ya empezar a prestar servicio y empezar a trabajar con estas personas.

Por su parte, E3, profesional de la medición de impacto, respecto a metodologías conocidas, aporta su experiencia:

Yo siempre parto de un marco metodológico, no es una metodología pero es un marco de referencia, que es el estándar europeo para la medición del impacto social. Lo publicó la institución EVPA (European Venture Philanthropy Association) y yo creo que ese estándar europeo sí que nos da un enfoque metodológico interesante. Luego ya en la propia medición no me parece que hay metodologías mejores o peores que recomendaría porque depende del fin que se busque con la medición y del tipo de organización que se trate. Entonces para que quieras medir y que es lo que vas a medir va a determinar que tu metodología más adecuada sea o bien cuantitativa, o cualitativa, o un mix de ambas o alguna monetizable.

Al intentar averiguar cuáles metodologías pueden ser más adecuadas al contexto de las empresas de inserción, E3 reitera que no hay una respuesta posible ya que se “debería escuchar a la dirección de esa empresa, saber qué es lo que buscan, saber para qué quieren medir y qué decisiones quieren tomar a partir de las mediciones”, siendo esta información necesaria para poder proponer una u otra metodología. A modo de ejemplo añade:

podría decir “pues mira, en tu caso igual es más interesante utilizar un SROI porque eso te va a facilitar el poder justificar antes posibles inversores que aporten más dinero”. Pero si no es ese el caso, al igual te diría “no te compliques la vida, no uses un SROI”, si lo que quieres es, por ejemplo, que tu grupo meta esté más involucrado en tu propio proyecto y sea más consciente de su beneficio en términos no solo laborales sino también sociales, pues igual vete por una metodología más cualitativa.

Habiendo dejado claro que no hay una metodología válida para todas las empresas de inserción, también subraya la influencia de la tipología de sector en la decisión:

Si que es verdad que, en los sectores productivos, como este por ejemplo, las metodologías de monetización tienen más sentido que en los que no tienen ese componente productivo. El SROI puede ser una (...). Al que no tiene un componente productivo sino simplemente una labor asistencial pura y dura, posiblemente monetizar no le va a aportar gran cosa. Pero luego el que decida si la empresa utiliza el SROI o no depende de nuevo de para qué.

De todos modos, E3 insiste en que en la mayoría de los casos las metodologías constituyen una base y una referencia que luego es necesario adaptar a cada situación concreta, tal como explica:

En casi ninguna de las ocasiones en que he acompañado una entidad para hacer su sistema de medición de impacto hemos ido a una metodología ya estandarizada o un sistema de indicadores estandarizado. Hemos creado indicadores propios. Eso es porque al final es muy particular cada casuística y yo creo que eso es lo que le da valor.

Eso hace que empresas diferentes usen indicadores diferentes y personalizados, adaptados a las características propias de la organización, considerando esta individualización un valor diferencial. La imposibilidad en este caso de realizar comparaciones entre resultados no se valora de manera negativa según E3, que al respecto comenta:

y la pregunta es: ¿a quién les interesa comparar los resultados y para qué? (...) Si de repente le pidieran a alguien que se tienen que comparar con otras empresas similares porque eso les permite, no sé, conseguir más puntos para una subvención o para una inversión, pues entonces tendrán que ajustarse al sistema de aquel que les demanda esa comparativa. Pero a priori lo de compararse tiene sentido si te da un beneficio, no porque sí.

En el caso de E1, cabe mencionar que su experiencia de medición de impacto social está muy ligada al Balance Social requerido anualmente a las empresas de inserción por la Generalitat de Catalunya. No se trata entonces de una metodología, sino de un informe público y obligatorio que, según E1, “es muy detallado en el sentido de que hay nombres, contratos” pero que a la vez tiene margen de mejora, pudiendo exigir más datos y conseguir conclusiones más detalladas y útiles. Sostiene que “[la Generalitat] debería hacer más cálculos con los datos que tiene en las conclusiones, de cuantos euros está aportando la Administración a las empresas y cuantos euros están aportando las empresas a la Administración” y también “podríamos entrar muchísimo más en detalle cada año en las fórmulas jurídicas de las empresas de inserción (...) ¿qué tipo de organización crea empresas de inserción?”.

En el caso de no tener experiencia, ni directa ni indirecta, con mediciones de Impacto social, es relevante identificar las causas que han contrastado hasta ahora su realización. E2 aporta su punto de vista en este sentido afirmando rotundamente que “había poco tiempo y pocos recursos, las dos cosas”, mientras que “ahora sí, ahora ya podríamos empezar a hacer algo porque ya te digo que podemos tener un poco de estructura”. En todo caso, de cara a realizar una medición de impacto social, dos de los entrevistados identifican elementos que pueden obstaculizar su realización. Por un lado, E2, además de las dificultades ya comentadas que explican porque no se ha realizado todavía una medición de impacto social añade que “hay un factor que influye y es la falta de convicción”, entendiéndolo con ello el hecho de que no se perciba la necesidad de realizar este tipo de acciones. Este argumento constituye una de las dificultades identificadas también por E3, es decir el desconocimiento. E3 aporta su experiencia comentando que “en casi todos los sectores, todavía no se sabe (...) qué es realmente impacto social, que supone medirlo y gestionarlo, qué marcos metodológicos puede haber, toda esa parte formativa todavía hay mucho desconocimiento”. Como ya había destacado E2, la falta de recursos es otro obstáculo según E3 también, que añade que “como esto no se ve tan relevante como lo que realmente es (...) pues no hay recursos normalmente para ello. Se busca casi lo que sobra”. Otro elemento que dificulta la realización de una medición de impacto social según E3 es la natural resistencia al cambio que, según en qué nivel de la empresa se ubique, puede ser definitiva o superable:

al principio hay una resistencia. Si es de los órganos de gobierno ya es definitiva, porque es muy difícil que progrese algo si el equipo de dirección no lo ve. Y luego por parte de los equipos operativos: si el equipo de dirección sí que empuja, da recursos, formación y demás, si que hay una mejor predisposición, si no se acaba viendo como una carga adicional.

Más en general, E3 considera que, en España, respecto a otros países que tienen un recorrido mayor en la medición de impacto social, falta un empuje más decisivo por parte de los diferentes actores:

todavía al ecosistema quizás le queda todavía por empujar más el promover todo esto. Sí que la inversión de impacto está creciendo y lo demanda, pero esa inversión de impacto afecta a una parte muy concreta del empresariado. Luego las Administraciones públicas todavía están más en el discurso que reclamando este tipo de mediciones de impacto. No sé si ahora con los fondos europeos puede haber un impulso también. Desde luego el planteamiento de los fondos sí lo demanda, pero ya veremos la Administración en que lo plasma finalmente. Y el sector social, el tercer sector, yo creo que sí está poniéndose las pilas porque a ellos sí que les están cambiando las valoraciones, las baremaciones de sus proyectos en base al impacto. Yo creo que ahí se están dando pasos un poquito más rápidos que quizás en el sector empresarial.

En el caso de realizar una medición de impacto social, los resultados obtenidos se consideran importantes sobre todo para llevar a cabo un análisis y mejora de los procesos. E3 por ejemplo explica que los resultados pueden afectar a toda una organización:

Todo depende de lo que salga en la medición, que te diga donde están tus puntos fuertes y tus áreas de mejora. Si mides el impacto y ves, por ejemplo, que tus procesos efectivamente son buenos para el impacto que buscas, no tienes porque tocarlos, simplemente reafirmas o confirmas que esos procesos son adecuados.

De esta manera E3 concluye que se puede influir en las prioridades ya que “vas a priorizar en teoría los que tengan más impacto frente a los que tienen menos. No los que consigas recursos, sino los que realmente consigas que con esos pocos recursos o los que tengas consigas más impacto”. Por otro lado, E2, basándose en su experiencia ligada, más que a la medición de impacto social, a la entrega de una memoria de actividades a la Administración pública, destaca precisamente la necesidad y urgencia de incluir este tipo de valoración en los informes anuales, ya que de esa manera se obtendrían unas conclusiones ahora no disponibles:

Primero, como ha sido nuestra actividad, que eso más o menos ya lo sabemos. Qué impacto social ha podido obtener esa actividad que nosotros hemos hecho y que para nosotros es fundamental, y con eso hacer el correspondiente feedback con la Administración para decir “a ver, por aquí íbamos bien, por aquí no hemos ido bien, podemos mejorar en este sentido, podemos mejorar en este otro, podemos modificar la línea de subvenciones a las empresas de inserción en esta línea porque resulta que nos hemos dado cuenta de que gracias a esto que hemos hecho del impacto social vemos que esto es más necesario de lo que nosotros creíamos hasta ahora que lo era”. Al final es una forma de evaluar lo que estamos haciendo y de las evaluaciones siempre se tiene que sacar la conclusión de que es posible mejorar lo que haces.

Respecto a los resultados de una medición de impacto social, E3 afirma que su comunicación debería dirigirse “a todos los grupos de interés y sobre todo a los que son más directamente afectados por el impacto” que “a veces son beneficiarios, a veces son clientes, a veces son un grupo interno. Es decir, depende de la organización”. En su explicación, E3 destaca la importancia de involucrar a los grupos de interés en todo el proceso:

al final estamos midiendo el impacto en personas y eso quiere decir que esas personas se ven afectadas. Si a esas personas no las involucramos desde el inicio en cómo va a ser el proceso de medición, qué se va a medir, qué no se va a medir, cómo se va a medir, y luego ya contar los resultados de lo que ha salido, pues eso yo creo que, además de no tener lógica, es una falta de respeto total.

Si por un lado E3 recuerda que “eso es un principio que está cogido de todos los decálogos de principios sobre medición de impacto de cualquier entidad en el mundo”, también admite que “es un tema donde hay mucho déficit porque cuesta, porque es un cambio, de nuevo, de mentalidad, de cultura“. Por otro lado, E2 se centra mucho en la comunicación con la Administración pública “porque es quien nos tutela”. Pero también reflexiona más en general sobre el contexto de las empresas de inserción donde ya no solamente falta comunicar adecuadamente los resultados de una medición de impacto, sino que falta comunicar hasta el concepto de empresas de inserción, muy poco conocido todavía:

Hay una cosa que a nosotros nos pasa mucho cuando explicamos qué es una empresa de inserción. Yo, cuando nos llaman por un trabajo, digo “somos una empresa de inserción, trabajamos con personas en situación o riesgo de exclusión social”. Afortunadamente cada vez menos, pero todavía hay alguien que me pregunta “oye, a ver que me vas a mandar”

De cara al futuro, dos entrevistados reconocen una tendencia positiva en la medición de impacto social. E2 cree que “afortunadamente irá avanzando”, haciendo una comparación con la evolución experimentada por la evaluación de impacto ambiental y recordando que “cuando se empezó el tema de la valorización de los residuos, nadie valorizaba residuos, todo el mundo tiraba lo mismo al mismo contenedor. Hoy en día no te atreves a tirar un brick a la fracción restos”. Además, E2 considera que pasará algo parecido con la medición de impacto social:

Al final pasará igual, al final la gente se mentalizará y se convencerá de que el impacto social es importante y que todas las acciones que nosotros hacemos como empresas tienen, queramos o no, un impacto en la sociedad. Por lo tanto, como lo tienen, hay que valorarlo, ver realmente cual es el impacto que nuestras acciones empresariales tienen en la sociedad.

De la misma manera, también E3 estima que la medición de impacto social es algo destinado a crecer y considera que “esa tendencia ya ha empezado, por lo menos en España se nota mucha aceleración”. También, haciendo él también una comparación con el impacto ambiental, advierte que:

también ya se ha configurado el fenómeno del impact washing, es decir, también hay una sobreutilización del término impacto y se denominan informes de medición de impacto que no lo son. Yo creo que va a ocurrir un poco lo del greenwashing, va a haber un poco una sobreutilización no rigurosa de este término.

En el caso de E1, enfocado principalmente al Balance Social, que ya anteriormente ha indicado que sería mejorable, sostiene la necesidad de encontrar para el futuro algún tipo de evaluación que sea obligatoria para todas las empresas de inserción en España y que

sea pública, en el sentido de que sea exigida por la Administración pública, asegurando así “la confidencialidad y la absoluta neutralidad”. Respecto al actual Balance Social, E1 comenta:

Yo estoy muy muy muy decepcionado en ese aspecto, pero un balance social no puede ser algo voluntario ni puede ser algo bajo criterios subjetivos, tiene que ser algo muy muy riguroso. Hay empresas de inserción que hacen su propio balance, que presentan su propio balance social (...) pero lo hacen público y dicen “nosotros por cada euro que hemos recibido, hemos devuelto tres”, haciendo sus propios cálculos. Eso es legítimo, yo soy muy partidario de ello. Pero cuando se trata de balances sociales agrupados tienen que ser muy serios porque si no no tiene sentido.

Preguntados por la creciente tendencia de las empresas mercantiles de comunicar información no financiera, E3 recuerda que “las empresas que por ley tienen la obligación de comunicar información no financiera son grandes empresas, de más de 250 trabajadores en el caso de España”, añadiendo también el dato de que “se está reformando la directiva europea sobre este tema y de hecho ya no se va a hablar de información no financiera, sino de información sostenible”. Todos los entrevistados consideran de manera positiva que las empresas mercantiles comunican información no financiera. E3 considera que la obligatoriedad “con el tiempo llegará a todas porque al final el sistema económico está muy interrelacionado”, y eso tiene como consecuencia que una empresa “a la que piden que haga un informe de sostenibilidad tienen que reflejar que también la sostenibilidad está reflejada en sus proveedores y en sus clientes”. Se trata entonces, según E3, de una tendencia más general:

Yo creo que es un modelo al que nos dirigimos donde lo económico, lo social y lo ambiental van a estar presentes, si no al mismo nivel, pero se van a ir acercando en cuanto a su importancia de cara a que un negocio sea sostenible, a que un negocio sea viable y que tenga acogida dentro de la sociedad. Yo creo que eso, poquito a poco, es adonde nos vamos acercando.

Por su parte E1 considera que a través de la información financiera las empresas pueden diferenciarse y responder a la creciente demanda por parte de consumidores de empresas responsables desde el punto de vista social y ambiental:

La situación es insostenible a nivel ambiental y social. Cada año los ricos son más ricos, los pobres son más pobres, hay más plástico en el mar. (...) Cada vez hay más desigualdad. Entonces es normal que las empresas, en la medida de sus posibilidades, quieran hacer demostraciones de transparencia para decir “no, nosotros lo hacemos mejor”. Y también hay una mayor sensibilidad por parte del consumidor para ir a buscar empresas de proximidad, empresas que sean socialmente sostenibles, empresas que no hagan explotación infantil etcétera, con lo cual es lógico, es bueno y es muy necesaria esa labor.

E2 también considera que es algo necesario ya que responde a:

la convicción de que realmente sus actividades sí que tienen un impacto en la sociedad y que por lo tanto este impacto hay que comunicarlo, hay que decir “mi empresa económicamente va bien, laboralmente va bien, empresarialmente va bien. Además, socialmente estamos haciendo esto, esto, esto y esto”

Además, dos entrevistados evidencian que esta tendencia puede llegar a beneficiar las empresas de inserción en calidad de proveedores de servicios o productos. E2 aporta su experiencia:

Hay empresas que nos han contratado, me gustaría que fueran algunas más, por el hecho de ser una empresa de inserción. “Oye, quiero colaborar con vosotros porque mi empresa es una empresa socialmente responsable y queremos trabajar con una empresa de inserción”.

E1 añade la necesidad de realizar una correcta evaluación de las empresas de inserción, a través de un balance social que incluya también una evaluación del impacto, para favorecer a que sean contratadas por las empresas ordinarias:

las empresas de inserción deben estar controladas, auditadas, supervisadas y así demuestran su buen hacer social, y si no, expulsadas. Las empresas ordinarias que contraten empresas de inserción deben tener la seguridad de que se hará una buena labor social y por lo tanto es muy importante la transparencia en la empresa ordinaria y la nuestra a través del balance social.

De cara a la evolución futura de la medición de impacto social, dos entrevistados consideran que el sector social debería liderar las propuestas para medir el impacto. E1 motiva esta opinión afirmando que “el sector social en este aspecto es muy transparente y creo que puede poner ejemplo en muchísimas cosas”. En su caso, E2 está de acuerdo con la posición de liderazgo del sector social solo si anteriormente se delimita el sector, en el sentido de que, a través de una medición de impacto social, se pueda demostrar cuáles organizaciones realmente tienen un impacto social para entonces pertenecer con derecho a este sector:

No medimos el impacto social, por lo tanto, no podemos saber que instituciones, organismo u organizaciones (...) realmente aportan algo a la sociedad. No medimos ese impacto social, por lo tanto, las metemos a todas en el mismo cajón. Hay asociaciones y fundaciones e instituciones muy reconocidas que medirán el impacto social porque tienen recursos para hacerlos. Hay otras que no lo hacemos pero que somos conscientes de que hay una repercusión real en la sociedad de nuestras acciones. Y luego hay otras que no. (...) Si yo tuviera que aportar un informe del impacto social de mi actividad sería mucho más fácil distinguirme de las que no lo hacen o de las que no lo hacen porque realmente no lo pueden hacer porque no deberían estar ahí.

Una vez hecha esta aclaración que remarca de nuevo la importancia de una medición de impacto social, E2 confirma la posición de liderazgo que debería ocupar el sector social en las propuestas de medición de impacto considerando que es una condición previa y necesaria para que las empresas mercantiles pueden contratarlas:

Vamos a empezar a medir al medidor. Vamos a medir primero el impacto social de quien después tiene que canalizar las propuestas o el impacto de otras empresas. Si una empresa normal, una empresa social entre comillas, tiene que valorar o trasladar las propuestas que provengan de ahí, primero yo que soy la empresa social tengo que estar medido, tengo que estar valorado, tengo que tener mi informe de impacto ambiental.

Por su parte E3 aporta un punto de vista diferente, considerando que el liderazgo en esta evolución debería ser coparticipado, aportando cada actor su valor añadido diferenciador:

la Administración pública yo creo que tiene que ejercer un liderazgo, puede marcar una normativa que realmente impulse a todas las entidades a medir y gestionar su impacto social y ambiental (...). Ya no es porque alguien en una empresa o en una organización social demuestra que lo que hace merece la pena, sino porque el que no midamos eso nos está conduciendo donde estamos ahora. Y es que estamos sobre contaminando el planeta, hay muchas desigualdades sociales con unas consecuencias para la calidad de vida de las personas muy graves. Todo eso, mientras no se mide, no es visible y como no es visible seguimos promoviendo un modelo socioeconómico que nos va a llevar o nos está llevando a un caos para la humanidad (...). Yo creo que el interés de todos y de todas es hacerlo visible para corregirlo lo antes posible. Entonces cada uno tiene su papel. Las Administraciones, como te decía, para crear un marco normativo, las organizaciones sociales también trabajan en problemáticas sociales y ambientales muy concretas y luego lógicamente les interesa demostrar que tienen impacto y que merece la pena seguir apoyando a estas organizaciones.

## Conclusiones

Los resultados de la investigación ofrecen una fotografía actualizada del universo de las empresas de inserción en España y de su relación con la práctica de medición del impacto social. El estudio realizado deja evidente que actualmente solo una parte minoritaria de las empresas de inserción tiene alguna experiencia en la medición de impacto social, siendo éste un dato sorprendente si se considera que su misión y razón de fondo para existir es de tipo social. No obstante, se observa un aumento del número de organizaciones que se han ido acercando a este tipo de valoración o que se acercarán en un futuro próximo, demostrando entonces una tendencia positiva, aunque todavía en una fase inicial.

Las empresas de inserción españolas realizan mediciones de impacto social utilizando una gran variedad de metodologías entre las que actualmente no predomina ninguna. Algunas de las metodologías en uso son el SROI, las cualitativas (historias de vida, grupo focal, entrevistas, etc), la Teoría del cambio, el análisis coste-beneficio, las cuasi experimentales (análisis contrafactual), la guía EVPA, el Balance del Bien Común y el marco conceptual de Social Value International (SVI). En muchas ocasiones la cumplimentación del Balance Social, ya sea el requerido por la Administración ya sea el de la Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción (FAEDEI), se considera por si mismo un sistema de medición de impacto social. Comparando las metodologías indicadas por las empresas de inserción españolas con las presentadas en el marco teórico como las relevantes en España en el ámbito empresarial ordinario, se observa la misma heterogeneidad, coincidiendo en su mayoría, con excepción del método del London Benchmarking Group que no tiene representación en los resultados del presente estudio. En este contexto plural, la prevalencia de uso de SROI y de metodologías cuasi-experimentales entre las empresas de inserción en España se sitúa en línea con las prácticas propias de la economía social evidenciadas en investigaciones anteriores. La combinación del doble objetivo de las empresas de inserción (de inserción laboral y de producción de bienes y servicios) se traduce en la existencia de organizaciones muy diferentes que operan en mercados distintos y que por eso acaban componiendo un sector único con características y necesidades propias, dificultando la imposición de una metodología que abarque todas las casuísticas (Díaz Foncea et al., 2012, p. 182). Aunque en los últimos años se hayan ido desarrollando nuevas metodologías o perfeccionándose otras más establecidas, esa consideración se mantiene válida en la actualidad. A la hora de elegir una u otra metodología, se valora principalmente la fiabilidad de los resultados y la posibilidad de compararlos en el tiempo. En su mayoría las empresas de inserción realizan las mediciones de impacto social

internamente, así que la sencillez del proceso y la posibilidad de realizar la medición de manera autónoma son otros factores determinantes en la elección. En otras circunstancias la medición de impacto social es realizada por evaluadores externos o juntamente con ellos y, en estos casos, el asesoramiento por parte de la empresa promotora de la metodología, así como su prestigio, juegan un rol fundamental en la decisión.

La principal motivación que induce a las empresas de inserción a realizar una medición de impacto social es la posibilidad de evidenciar la transformación social obtenida, la cual persiguen a través de sus actividades. Además, este tipo de valoración apoya y refuerza la gestión de procesos, ya que, a través de la autoevaluación, permite introducir mejoras en la iniciativa cuyo impacto es objeto de medición, evidenciar el grado de acierto de un enfoque o de la estrategia adoptada y mejorar la eficiencia en su conjunto. De esta manera, se pueden establecer prioridades en la planificación de las actividades, dando preferencia a aquellas que consiguen más impacto y optimizando así los recursos. Aunque se reconozca abiertamente la aportación positiva de una medición de impacto social en la gestión de procesos, luego en la práctica la gran mayoría de las empresas de inserción españolas no tiene todavía sistematizada la utilización de los datos obtenidos para implementar mejoras o tomar decisiones respecto al proyecto evaluado. A nivel interno, la definición del impacto social generado por la organización consigue aumentar el grado de motivación de los equipos humanos, fidelizando así el talento. Cabe mencionar también que este tipo de mediciones resultan útiles en la justificación del impacto generado con respecto a las ayudas públicas recibidas frente a los grupos de interés.

La medición de impacto social en las empresas de inserción está enfocada principalmente en la misión general de inserción laboral, coincidiendo con la Comisión Europea que en 2015 indicaba que la medición de impacto social debe conseguir definir con qué grado se alcanzan los objetivos sociales (p.14). No obstante, también hay casos que analizan más concretamente los bienes o servicios ofrecidos o que examinan el retorno social con respecto a las ayudas públicas recibidas. Si se estudia la actividad de las empresas de inserción bajo el prisma de la Teoría del cambio, el enfoque prevalente destacado anteriormente se refleja en que los impactos (atribuibles a los *outcomes*) suelen ser el principal objeto de la medición, aunque también se miden los recursos y las actividades, y, en menor grado, los *outputs* y *outcomes* de la cadena de valor. Queda comprobada la actual escasa familiaridad de las empresas de inserción con los elementos de la cadena de valor y, se asume, más en general con la Teoría del cambio.

En las mediciones de impacto social, sea cual sea la metodología empleada, se considera fundamental involucrar a los grupos de interés. Las empresas de inserción en España son conscientes de ello, ya no solamente por tener en cuenta aquellos afectados por sus actividades, sino también por implicarlos en la valoración de los cambios y transformaciones generadas. Dando un paso más, las empresas de inserción tienden a documentar y comunicar a todos los grupos de interés el proceso de medición de impacto en cada una de sus partes, cómo se han logrado los resultados, las conclusiones y los aprendizajes obtenidos. Más concretamente, la comunicación de los resultados se dirige principalmente a los directivos de la empresa y a la Administración pública, pero también a los empleados y a los grupos de la sociedad civil.

En el caso de las empresas de inserción españolas que no han realizado ni tienen previsto realizar ninguna medición de impacto social, y que actualmente constituyen la mayoría del sector, la principal motivación detrás de esta falta de experiencia es la escasez de recursos económicos y de recursos humanos, estrechamente ligada su dimensión reducida. El desconocimiento representa otra importante barrera y posiblemente sea la razón de que muchas empresas de inserción todavía no consideren la medición de impacto una prioridad o crean que no aporta valor a lo que ofrece la entidad. Para muchas organizaciones el hecho de que no sea exigido por algún grupo de interés es suficiente para no ponerlo en agenda, frenadas también por la percepción de que se trate de algo demasiado complejo de realizar.

Queda evidente la necesidad de educar y concienciar el sector para superar las barreras que frenan la difusión de la práctica de medición de impacto social, empezando por el vasto desconocimiento sobre qué es el impacto social, por qué es importante medirlo, qué beneficios aporta y cuáles son las metodologías más relevantes para realizarlo. Se trata de mediciones que están ganando terreno en el mundo empresarial ordinario, así que en un sector marcadamente social como éste debería ser más urgente todavía. Se hace necesario poder llegar a demostrar aquello que de alguna manera ya es obvio, para comunicar los resultados tanto hacia afuera como hacia dentro, y así dar visibilidad a un sector todavía poco conocido, evidenciando su eficacia y desmontando algunas falsas creencias, como por ejemplo la idea de que dependen principalmente de las subvenciones.

La investigación ha destacado la heterogeneidad del sector de las empresas de inserción en España, que desglosan su misión de inserción laboral en múltiples actividades económicas empleando a múltiples colectivos en situación o riesgo de exclusión social. Esta gran diversidad hace pensar que no sea posible ni necesario buscar uniformidad de metodologías de medición de impacto social, pero al mismo tiempo, las propias empresas de inserción señalan la necesidad de algún procedimiento que, entre otras cosas, les

permita compararse con otras empresas del sector. Un posible camino a seguir considera la elaboración de un sistema de medición que, partiendo de la experiencia de metodologías ya desarrolladas, se adapte de manera específica al sector con sus características y diversidades intrínsecas. No se busca comparar todos los aspectos de la actividad económica de una empresa de inserción, tarea probablemente imposible por su gran multiplicidad, sino de valorar los resultados de su misión de inserción laboral y otros elementos comunes ligados a este objetivo primario. Se intenta ir más allá del cálculo del número de personas que se han beneficiado de los servicios de una empresa de inserción o del número de personas que han sido contratadas en el mercado ordinario, para evaluar otros aspectos ligados a las consecuencias de este tipo de experiencia en la vida de los beneficiarios y en su entorno. Por ejemplo, se podría analizar la incidencia de las acciones de inserción laboral en la reducción de los factores de exclusión social o verificar si el impacto ha recaído de alguna manera en la familia, hijos, o en la educación u otros elementos vitales. Además, en el caso de haber recibido ayudas públicas, será útil valorar su retorno económico. La ley que regula las empresas de inserción indica la obligatoriedad de presentar anualmente un balance social de actividades, pero en la práctica existe una gran disparidad de criterios en las diferentes Comunidades. Por ejemplo, en Catalunya, la Generalitat marca de manera muy detallada los datos que se necesita transmitir, mientras que en el caso de Aragón se dan indicaciones muy generales sobre el contenido del informe a entregar. Si la Administración pública, de manera coordinada entre las Comunidades y apoyándose en la obligatoriedad del Balance Social, guiara el proceso de medición de impacto social, posiblemente tendría la fuerza y la autoridad para incentivar la participación e implantar un sistema que, aunque básico, sea estándar dentro del territorio español, superando además la falta de recursos económicos y humanos común en las empresas de inserción debido a su dimensión reducida al tratarse de micro y pequeñas empresas en su mayoría. De esta manera se extenderían las ventajas y los beneficios de una medición de impacto social a todo un sector que todavía no sabe bien cómo moverse, dejando siempre abierta la posibilidad, para las empresas que cuenten con más recursos y experiencia, de realizar mediciones complementarias más profundas y específicas. Con este planteamiento, sería posible también detectar buenas prácticas que puedan ser replicadas para aumentar los resultados de inserción laboral y los impactos sociales, disponiendo así de información agregada sobre el sector, ahora inexistente. Los varios servicios ofrecidos y bienes producidos seguirán manteniendo a las empresas de inserción en mercados diferentes donde competir, pero se busca encontrar datos relevantes respecto a los itinerarios de inserción, los procesos y demás elementos ligados a la misión principal y común de inserción laboral.

Se detecta entonces la necesidad de seguir analizando las posibilidades acerca de la definición de una metodología de medición de impacto social específica y común para el sector de las empresas de inserción españolas que por lo tanto se propone como línea de investigación futura. Por otro lado, a nivel personal, se considera la necesidad de analizar en detalle el Balance Social actualmente presentado por las empresas de inserción en España, para averiguar más concretamente las diferencias entre Comunidades Autónomas, el nivel de exigencia y detalle requerido por cada una, la presencia o falta de elementos de análisis de impacto social y sobretodo la respuesta de la Administración pública una vez entregado el informe, comprobando si se realiza algún tipo de cálculo y qué tipo de conclusiones se extraen.

Las principales dificultades encontradas en la realización del presente trabajo han sido esencialmente vinculadas a la escasa información disponible a nivel estatal sobre el sector de las empresas de inserción, ya sea a nivel general ya sea relacionada de manera específica con la medición de impacto social.

España va todavía con retraso respecto a otros Países en la medición del impacto social generado por las organizaciones, pero hay optimismo ya que se registra un creciente interés y una tendencia positiva en este sentido. Hoy en día la valoración del impacto social está presente de alguna manera en los informes no financieros, obligatorios para las grandes empresas, y eso hace prever que, en cascada, llegará probablemente a todas las demás organizaciones, como ya ocurrió con el tema de la sostenibilidad ambiental, considerado hoy algo imprescindible y fundamental.

En conclusión, se hace necesario todavía un gran trabajo de educación hacia el sector de las empresas de inserción además de esfuerzos para buscar sistemas de medición de impacto social sencillos pero efectivos, adaptados a las características propias de estas organizaciones. Mientras que en el caso de las empresas ordinarias se mide el impacto social generado, en el caso de las empresas de inserción se trata de medir el impacto social buscado, siendo entonces más urgente todavía. Asimismo, además de los beneficios comunes a todo el mundo empresarial, constituirá una gran ayuda para reforzar su imagen de cara a la sociedad, que todavía desconoce en su gran mayoría la labor realizada por estas organizaciones, y de cara también a las empresas clientes o empresas que finalmente emplean a las personas que han superado un itinerario de inserción, aportando datos que avalen su labor.

## Bibliografía

- Ayuso, S. (2018). La medición del impacto social en el ámbito empresarial. *Documento de trabajo nº 26*. ESCI-UPF School of International Studies - Cátedra MANGO de RSC. <http://mango.esci.upf.edu/DOCS/Documents-de-treball/26-Medicion-del-impacto-social.pdf>
- Belassir, A., Calabozo, L. y Tréguer, G. (2019). Las Empresas de Inserción en España. *NOTICIAS DEL CIDEA*, 60, 39-44. [http://ciriec.es/wp-content/uploads/2019/09/Noticias\\_CIDEA\\_60.pdf](http://ciriec.es/wp-content/uploads/2019/09/Noticias_CIDEA_60.pdf)
- Blasco, J. y Casado, D. (2009). *Guía práctica 5 - Evaluación de impacto*. Ivàlua.
- Comisión Europea. (2015). *Métodos propuestos para la medición del impacto social en la legislación de la Comisión Europea y en la práctica relativa a: FESE y EaSI*. Unión Europea. 10.2767/28877
- Comisión Europea. (s.f.). *Social enterprises*. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Recuperado el 12 de junio de 2021, de [https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en)
- Comité de Ayuda para el Desarrollo. (2002). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. OECD. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>
- Confederación Empresarial Española de Economía Social. (s.f.). *Empresas de Inserción*. Recuperado el 27 de mayo de 2021, de [https://www.cepes.es/social/entidades\\_empresas\\_insercion](https://www.cepes.es/social/entidades_empresas_insercion)
- Confederación Empresarial Española de Economía Social. (s.f.). *¿Qué es la Economía Social?* Recuperado el 27 de mayo de 2021, de [https://www.cepes.es/social/econ\\_social\\_que\\_es](https://www.cepes.es/social/econ_social_que_es)
- Díaz Fonca, M., Marcuello, C. y Marcuello, C. (2012). Empresas sociales y evaluación del impacto social. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 75, 179-198. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17425798010.pdf>
- Esther, B., y Bonilla, L. (2007). Impacto, impacto social y evaluación del impacto. *ACIMED*, 15(3). ISSN 1024-9435
- Faedei. (2020). *Memoria social empresas de inserción 2019*. <http://www.faedei.org/images/docs/documento83.pdf>
- Gertler, P. J., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L. B. y Vermeersch, C. M.J. (2011). *La evaluación de impacto en la práctica*. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial.
- Hehenberger, L., Harling, A.M. y Scholten, P. (2015). *Guía Práctica para la Medición del Impacto*. Asociación Española de Fundaciones. 978-84-697-2198-8
- Inspiring Impact. (2013). *The code of good impact practice*. NCVO.
- La bolsa social. (2019). *Las metodologías más utilizadas para medir el impacto social*. Recuperado el 11 de junio de 2021, de <https://www.bolsasocial.com/blog/como-se-mide-el-impacto-social-de-una-empresa-estas-son-las-metodologias-mas-utilizadas/>
- Laparra, M. y Pérez Eransus, B. (2008). La exclusión social en España: un espacio diverso y disperso en intensa transformación. En *VI Informe sobre exclusión y desarrollo social en España* (pp. 175-297). Fundación Foessa. ISBN 978-84-8440-487-3
- Larrú, J. M. (2010). Algunas cuestiones conceptuales y metodológicas en torno a la evaluación de impacto. *e-valoración*, 11, 20-31. [https://www.academia.edu/3627307/Algunas\\_cuestiones\\_conceptuales\\_y\\_metodologicas\\_en\\_torno\\_a\\_la\\_evaluacion\\_de\\_impacto](https://www.academia.edu/3627307/Algunas_cuestiones_conceptuales_y_metodologicas_en_torno_a_la_evaluacion_de_impacto)

- Ley 11/2018, de 28 de diciembre, en materia de información no financiera y diversidad. *Boletín Oficial del Estado*, 314, de 29 de diciembre de 2018, 129833-129854.  
<https://www.boe.es/boe/dias/2018/12/29/pdfs/BOE-A-2018-17989.pdf>
- Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción. *Boletín Oficial del Estado*, 299, de 14 de diciembre de 2007, 51331-51339.  
<https://www.boe.es/boe/dias/2007/12/14/pdfs/A51331-51339.pdf>
- Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. *Boletín Oficial del Estado*, 76, de 30 de marzo de 2011, 33023-33033. <https://www.boe.es/eli/es/l/2011/03/29/5/dof/spa/pdf>
- London Benchmarking Group España. (s.f.). *Metodología*. Recuperado el 11 de junio de 2021, de [https://www.lbg.es/es/que\\_es/modelo](https://www.lbg.es/es/que_es/modelo)
- Moliner, M. (1988). *Diccionario del uso del español*. Gredos.
- Robin, S. (2012). *Herramientas de medición del impacto social*. Fundación para la Universitat Oberta de Catalunya
- Robin, S. y García, B. (2020). *Luces y sombras de la medición del impacto social en España*. ESIMPACT. <https://www.esimpact.org/wp-content/uploads/2019/11/LIBRO-ESIMPACT-A4inter-20191028-vf.pdf>
- Sanz, J. (2011). *Guía práctica 8 - La metodología cualitativa en la evaluación de políticas públicas*. Ivàlua. [https://www.dgfc.sepg.hacienda.gob.es/sitios/dgfc/es-ES/ipr/fcp1420/e/Documents/Guia8\\_Evaluacion\\_cualitativa\\_ivalua.pdf](https://www.dgfc.sepg.hacienda.gob.es/sitios/dgfc/es-ES/ipr/fcp1420/e/Documents/Guia8_Evaluacion_cualitativa_ivalua.pdf)
- Social Value International. (s.f.). *Principles of social value*. Recuperado el 3 de junio de 2021, de <https://socialvalueint.org/principles-of-social-value/>
- The SROI Network. (2012). *A guide to Social Return on Investment*. <https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf>
- Terrado, H. S. (2007). *Las Empresas de inserción en España*. Fundació Un Sol Món. [https://sid.usal.es/docs/F8/FDO19719/empresesin\\_cas.pdf](https://sid.usal.es/docs/F8/FDO19719/empresesin_cas.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*. Forética. [https://foretica.org/wp-content/uploads/2018/12/midiendo\\_el\\_valor\\_del\\_impacto\\_social\\_empresarial-1.pdf](https://foretica.org/wp-content/uploads/2018/12/midiendo_el_valor_del_impacto_social_empresarial-1.pdf)
- Unión Europea. (2014, noviembre 15). Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014. (L 330), 1-9. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=ES>

## Anexo I

### Resultados de la encuesta

Se presentan detalladamente los resultados obtenidos de la encuesta realizada a las empresas de inserción de España. Los elementos que aparecen en cursiva son aportados por los encuestados a la opción "Otra...".

Tabla 1. Características generales de las empresas de inserción participantes.

Datos generales		
¿En qué comunidad realiza su actividad la Empresa de Inserción (de aquí en adelante, EI)?	Frecuencia	Porcentaje
Andalucía	4	5,5%
Aragón	3	4,1%
Principado de Asturias	0	0%
Illes Balears	4	5,5%
Canarias	3	4,1%
Cantabria	1	1,4%
Castilla y León	3	4,1%
Castilla-La Mancha	6	8,2%
Catalunya	16	21,9%
Comunitat Valenciana	3	4,1%
Extremadura	1	1,4%
Galicia	4	5,5%
Comunidad de Madrid	12	16,4%
Región de Murcia	2	2,7%
Comunidad Foral de Navarra	3	4,1%
País Vasco	7	9,6%
La Rioja	1	1,4%
Ciudad Autónoma de Ceuta	0	0%
Ciudad Autónoma de Melilla	0	0%

<b>¿Con qué colectivos trabaja la EI? (se permiten múltiples respuestas)</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Colectivos sin hogar	22	30,1%
Inmigrantes y refugiados	48	65,8%
Drogodependientes y ex drogodependientes	23	31,5%
Reclusos y ex reclusos	26	35,6%
Minorías étnicas	28	38,4%
Mujeres con cargas familiares	46	63%
Parados de larga duración	46	63%
Jóvenes sin cualificación	41	56,2%
<i>Personas en situación de vulnerabilidad</i>	1	1,4%
<i>Exclusión social (engloba todos los colectivos anteriores)</i>	1	1,4%
<i>Riesgo de exclusión social</i>	1	1,4%
<i>Colectivo vulnerable (sin especificar el motivo de la vulnerabilidad)</i>	1	1,4%
<i>Jóvenes en riesgo de exclusión</i>	1	1,4%
<i>Personas perceptoras de renta garantida</i>	1	1,4%
<i>Personas en riesgo o situación de exclusión social</i>	1	1,4%
<i>Personas en situación de exclusión social</i>	1	1,4%
<i>Procedentes de servicios de prevención e inserción</i>	1	1,4%
<i>Víctimas de violencia de género y/o en riesgo de exclusión social</i>	1	1,4%
<i>Inmigrantes con documentación que vengan derivados de centros de menores</i>	1	1,4%
<i>Personas perceptoras de renta mínima</i>	1	1,4%
<i>Personas con discapacidad</i>	1	1,4%
<i>Personas en exclusión social o en riesgo</i>	1	1,4%
<i>Personas procedentes de centros de reforma y protección</i>	1	1,4%

<i>Personas en riesgo o situación de exclusión social</i>	1	1,4%
<i>Mujeres víctimas de violencia, trata o prostitución</i>	1	1,4%
<i>Los recogidos en Art.2 de la Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción</i>	1	1,4%
<i>Personas en riesgo de exclusión</i>	1	1,4%

<b>Indique por favor el sector productivo de pertenencia (se permiten múltiples respuestas).</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Agricultura, ganadería, pesca	13	17,8%
Servicios	49	67,1%
Industria	8	11%
Hostelería	12	16,4%
Construcción	8	11%
Comercio al por menor	7	9,6%
Jardinería	17	23,3%
Cultura	1	1,4%
Textil	18	24,7%
Recogida de residuos	26	35,6%
Artesanía	0	0%
<i>Metalurgia</i>	1	1,4%
<i>Personas en situación de vulnerabilidad</i>	1	1,4%
<i>Productores y comercializadores de productos ecológicos</i>	1	1,4%
<i>Servicios atención a personas dependientes, limpieza viaria y de dependencias</i>	1	1,4%
<i>Alimentación</i>	1	1,4%
<i>Marketing</i>	1	1,4%
<i>Limpieza</i>	1	1,4%
<i>Carpintería</i>	1	1,4%
<i>Impresión digital y gran formato</i>	1	1,4%

<i>Trabajos forestales, atención a personas dependientes</i>	1	1,4%
<i>Tecnología</i>	1	1,4%

<b>¿Cuál es el número total de personas que actualmente trabajan en la EI?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
menos de 5 trabajadores	8	11%
entre 5 y 10 trabajadores	15	20,5%
entre 10 y 25 trabajadores	17	23,3%
entre 25 y 50 trabajadores	21	28,8%
entre 50 y 100 trabajadores	5	6,8%
más de 100 trabajadores	6	8,2%
Ns/Nc	1	1,4%

<b>¿Podría por favor indicar la principal fuente de ingresos?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Venta de productos y servicios	58	79,5%
Ayudas de la Administración Pública	12	16,4%
Ayudas privadas	0	0%
Ns / Nc	1	1,4%
<i>Al 50% ayudas de admón y venta de productos</i>	1	1,4%
<i>Encargo al Ayuntamiento de Guía de Isora</i>	1	1,4%

*Fuente:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

*Tabla 2.* Datos de experiencia en medición de impacto social.

<b>Experiencia en medición de impacto social</b>		
<b>¿Su empresa ha participado y/o financiado al menos una medición o evaluación de impacto?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	21	28,8%
No	52	71,2%

*Fuente:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Tabla 3. Datos sobre medición de impacto social de las empresas que afirman tener experiencia en este ámbito.

<b>Datos de experiencia de las empresas de inserción que afirman haber realizado/financiado al menos una medición o evaluación de impacto social</b>		
<b>Experiencia</b>		
<b>¿Desde cuándo su empresa ha participado y/o financiado mediciones de impacto?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de 1 año	3	14,3%
1 año	2	9,5%
2 años	4	19%
3 años	3	14,3%
4 años	3	14,3%
5 años	2	9,5%
6 años	0	0%
7 años	0	0%
8 años	0	0%
9 años	0	0%
10 años o más	4	19%

<b>¿En cuántas mediciones ha participado y/o financiado la empresa a la que pertenece?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1	5	23,8%
2	7	33,3%
3	2	9,5%
4	1	4,8%
5	2	9,5%
6	3	14,3%
7	0	0%
8	0	0%
9	0	0%
10 o más	1	4,8%

### Relevancia

Hace 3 años, ¿qué importancia considera que se le daba a la medición de impacto en su empresa?	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	4	19%
Bajo	2	9,5%
Mediano	2	9,5%
Alto	6	28,6%
Muy alto	7	33,3%

Actualmente, ¿qué importancia considera que se le da a la medición de impacto en su empresa?	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	1	4,8%
Bajo	0	0%
Mediano	4	19%
Alto	7	33,3%
Muy alto	9	42,9%

Actualmente, ¿cuántas personas tienen funciones de coordinación o supervisión en relación a la medición de impacto en su empresa?	Frecuencia	Porcentaje
0	1	4,8%
1	13	61,9%
2	2	9,5%
3	2	9,5%
4	1	4,8%
5	1	4,8%
6	0	0%
7	0	0%
8	0	0%
9	0	0%
10 o más	1	4,8%

### Motivaciones

Indique las principales motivaciones para realizar las mediciones de impacto en las que su empresa ha participado y/o financiado (máximo 3 respuestas)	Frecuencia	Porcentaje
Introducir mejoras en la iniciativa cuyo impacto es objeto de medición	9	42,9%
Constatar la transformación a la que se contribuye	13	61,9%
Evidenciar el grado de acierto del enfoque y de la estrategia adoptada	9	42,9%
Rendición de cuentas	4	19%
Captar más fondos	0	0%
Elevar la motivación de las personas participantes en la iniciativa	5	23,8%
Gestionar riesgos ante posibles impactos negativos	0	0%
Responder a requisitos del financiador/es	2	9,5%
Mejorar la eficiencia	4	19%
Priorizar entre diferentes opciones o propuestas	1	4,8%
Sistematizar el conocimiento	6	28,6%
Ns/Nc	1	4,8%

### Objeto

La medición del impacto en que ha participado y/o financiado su empresa, ¿en qué se centraba?	Frecuencia	Porcentaje
La misión general de inserción laboral de la empresa	15	71,4%
Los bienes / servicios ofrecidos	1	4,8%
Algún programa concreto	0	0%
<i>Impacto con respecto a las ayudas recibidas públicas</i>	1	4,8%
<i>SROI</i>	1	4,8%
<i>Balance social de FAEDEI</i>	1	4,8%
<i>Retorno de las ayudas públicas</i>	1	4,8%
<i>Certificación PEER</i>	1	4,8%

En la medición o mediciones en las que participó	Frecuencia	Porcentaje
--	------------	------------

**y/o financió la empresa a la que pertenece, ¿qué es lo que se midió?**

Recursos	8	38,1%
Actividades	6	28,6%
<i>Outputs</i>	4	19%
<i>Outcomes</i>	4	19%
Impactos (parte atribuible de los <i>outcomes</i> )	12	57,1%
Ns/Nc	2	9,5%

**¿Puede por favor indicar más concretamente la temática tratada en la medición de impacto?**

Kg recogidas de residuo textil y Uds. Venta textil segunda vida, inserción laboral personal inserción, acciones itinerarios inserción sociolaboral, impacto ambiental, variables económicas.

Facturación, sectores, inserción, contratación pública, empleo de inserción

SROI

Impacto social

BALANCE SOCIAL ANUAL

La contratación de las mujeres

Número de inserciones laborales en el mercado ordinario en un año

Grado de inserción sociolaboral de personas en riesgo de exclusión social e impacto socioeconómico del sector de las empresas de inserción

La idea de la medición que estamos haciendo ahora mismo, es determinar si los factores de riesgo o vulnerabilidad de las personas en inserción mejoran o se superan tras su paso por las empresas de inserción

La reversión a la sociedad

Medición metodología SROI

Generación de empleo y retorno económico

Valor Social Integrado

Dos vertientes. Primera: reversión social (retorno cuantitativo a la sociedad de los ingresos públicos recibidos). Segunda: ligada a la misión orientada a la inclusión sociolaboral de personas con discapacidad, medición del impacto en los diferentes tipos de inserciones conseguidas (formaciones, servicio ocupacional, promociones, tránsitos, contratos en empresas ordinarias...).

Dinero invertido por la Administración pública y retorno a la sociedad

<b>Metodologías</b>		
<b>¿Qué tipo de metodologías/marcos conceptuales se utilizaron en las mediciones de impacto en que participó y/o financió la empresa a la que pertenece? (se permiten múltiples respuestas)</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Experimentales (Randomized Control Trials)	0	0%
Cuasi experimentales (análisis contrafactual)	2	9,5%
Cualitativas (historias de vida, grupo focal, entrevistas, etc)	5	23,8%
SROI	6	28,6%
Análisis coste-beneficio	3	14,3%
GEAccounting (monetización del valor social)	0	0%
LBG/ONLBG	0	0%
B Impact Assessment	0	0%
Balance del Bien Común	1	4,8%
Marco conceptual de Social Value International (SVI)	1	4,8%
Guía EVPA	1	4,8%
Impact Management Project	0	0%
Teoría del cambio	3	14,3%
Ns/Nc	5	23,8%
<i>Balance social FAEDEI</i>	1	4,8%
<i>balance social de faedei</i>	1	4,8%
<i>suma de inserciones</i>	1	4,8%
<i>Balance Social</i>	1	4,8%

<b>¿Por qué su empresa eligió esta metodología respecto a otra? (máximo 3 respuestas)</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Proceso de medición sencillo	6	28,6%
Proceso de medición rápido	1	4,8%
Posibilidad de realizar la medición autónomamente	4	19%
Facilidad a la hora de recabar los datos necesarios	1	4,8%

(internos, externos)

Posibilidad de realizar la medición a través de herramientas online	1	4,8%
Asesoramiento por parte de la empresa promotora	3	14,3%
Fiabilidad de los resultados obtenidos	5	23,8%
Posibilidad de comparar los resultados en el tiempo	4	19%
Posibilidad de comparar los resultados con otras empresas del sector	6	28,6%
Prestigio de la empresa promotora	3	14,3%
Requerimiento de inversores/financiadores	2	9,5%
Ns/Nc	3	14,3%
<i>Ad-hoc a nuestra realidad y necesidades</i>	1	4,8%

#### Grupos de interés

<b>¿Fueron tenidos en cuenta todos los grupos de interés para dar su valoración sobre aquello que se estaba midiendo y sobre el proceso que se siguió para ello?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	1	4,8%
Casi siempre	5	23,8%
Siempre	14	66,7%
Ns/Nc	1	4,8%

<b>¿Participaron todos los grupos de interés en la valoración de los cambios o transformaciones generadas?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	1	4,8%
Casi siempre	8	38,1%
Siempre	9	42,9%

Ns/Nc	3	14,3%
-------	---	-------

<b>¿Se documentó y comunicó a todos los grupos de interés el proceso de medición de impacto, cada una de sus partes, cómo se han logrado los resultados, y las conclusiones y aprendizajes obtenidos?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	1	4,8%
Casi siempre	6	28,6%
Siempre	11	52,4%
Ns/Nc	3	14,3%

#### Comunicación de los resultados

<b>¿A quién se dirigió la comunicación de los resultados de la medición de impacto?(se permiten múltiples respuestas)</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Directivos de la empresa	18	85,7%
Empleados	14	66,7%
Inversores	7	33,3%
Administración pública	17	81%
Grupos de la sociedad civil	11	52,4%
Ns/Nc	0	0%
<i>Aún no hemos terminado la evaluación</i>	1	4,8%

#### Procesos

<b>¿Las mediciones en las que participó y/o financió la empresa a la que pertenece fueron realizadas internamente o por evaluadores externos?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Internamente	9	42,9%
Por evaluadores externos	5	23,8%
Conjuntamente	7	33,3%

<b>¿Se han utilizado los resultados de la medición o</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
--	-------------------	-------------------

**mediciones de impacto para realizar mejoras o tomar decisiones respecto al proyecto, iniciativa u organización evaluada?**

Nunca	2	9,5%
Casi nunca	2	9,5%
A veces	4	19%
Casi siempre	8	38,1%
Siempre	4	19%
Ns/Nc	1	4,8%

**Relate por favor algún ejemplo de mejora o decisión tomada en base a la medición del impacto.**

Ampliación contratos de inserción
Elaboración e implementación de Plan de Igualdad e ISOS 9001 y 14001
Cuestionarios de satisfacción
Aún no tenemos los resultados de la evaluación, por lo que todavía no tenemos definidas las mejoras
De momento no hemos reaccionado al indicador.
Búsqueda de alianzas en empresas colaboradoras
Diseño de estrategias para promocionar la inclusión sociolaboral de las personas con más necesidades de apoyo (p+na) prioritariamente. Es decir, entre todas las personas con discapacidad, poner en foco aquellas que más difícil lo tienen. El seguimiento de la estrategia se sigue midiendo con indicadores tipo “que el 33% del crecimiento de plantilla sea con p+na”
Metodología de formación y proceso de selección

**Tendencias futuras**

<b>¿Cree que la metodología de medición de impacto social que se ha usado en su empresa se establecerá como estándar común?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí, entre las empresas de inserción	10	47,6%
Sí, entre las empresas sociales y solidarias	2	9,5%
Sí, en todo tipo de proyecto social	2	9,5%
No	3	14,3%

Ns/Nc	4	19%
-------	---	-----

*Fuente:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

*Tabla 4.* Datos sobre medición de impacto social de las empresas que afirman no tener experiencia en este ámbito.

<b>Previsión de realización de una medición de impacto social</b>		
<b>¿Se tiene previsto hacer alguna medición de impacto o financiación de la misma a lo largo del próximo año?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	4	7,7%
No	48	92,3%

*Fuente:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

*Tabla 5.* Datos sobre medición de impacto social de las empresas que afirman tener previsto realizar o financiar una medición de impacto social a lo largo del próximo año.

<b>Datos de experiencia de las empresas de inserción que afirman tener previsto realizar o financiar una medición o evaluación de impacto social a lo largo del próximo año</b>		
<b>Objeto</b>		
<b>¿Cuál será el foco de la medición de impacto que se va a realizar?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
La misión de inserción laboral de la empresa	2	50%
Los bienes / servicios ofrecidos	2	50%
Algún programa concreto	0	0%
<b>¿Puede por favor indicar más concretamente la temática tratada en la medición de impacto?</b>		
El impacto sobre la mejora de la situación personal de las personas usuarias del empleo protegido.		
Centro residencial para dependientes		
Estudio de mercado y participación del consumidor en nuestro sector		
<b>Motivaciones</b>		
<b>Indique las principales motivaciones para</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>

<b>realizar las mediciones de impacto en las que su empresa ha participado y/o financiado (máximo 3 respuestas)</b>		
Introducir mejoras en la iniciativa cuyo impacto es objeto de medición	2	50%
Constatar la transformación a la que se contribuye	2	50%
Evidenciar el grado de acierto del enfoque y de la estrategia adoptada	2	50%
Rendición de cuentas	0	0%
Captar más fondos	1	25%
Elevar la motivación de las personas participantes en la iniciativa	1	25%
Gestionar riesgos ante posibles impactos negativos	0	0%
Responder a requisitos del financiador/es	1	25%
Mejorar la eficiencia	2	50%
Priorizar entre diferentes opciones o propuestas	1	25%
Sistematizar el conocimiento	0	0%
Ns/Nc	0	0%

#### **Metodologías**

<b>¿Qué tipo de metodologías/marcos conceptuales se utilizaron en las mediciones de impacto en que participó y/o financió la empresa a la que pertenece? (se permiten múltiples respuestas)</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Experimentales (Randomized Control Trials)	1	25%
Cuasi experimentales (análisis contrafactual)	0	0%
Cualitativas (historias de vida, grupo focal, entrevistas, etc)	2	50%
SROI	1	25%
Análisis coste-beneficio	1	25%
GEAccounting (monetización del valor social)	0	0%
LBG/ONLBG	0	0%
B Impact Assessment	0	0%
Balance del Bien Común	0	0%

Marco conceptual de Social Value International (SVI)	0	0%
Guía EVPA	0	0%
Impact Management Project	0	0%
Teoría del cambio	0	0%
Ns/Nc	1	25%
<i>se va a externalizar este estudio</i>	1	25%

<b>¿Por qué su empresa eligió esta metodología respecto a otra? (máximo 3 respuestas)</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Proceso de medición sencillo	1	25%
Proceso de medición rápido	1	25%
Posibilidad de realizar la medición autónomamente	2	50%
Facilidad a la hora de recabar los datos necesarios (internos, externos)	1	25%
Posibilidad de realizar la medición a través de herramientas online	0	0%
Asesoramiento por parte de la empresa promotora	0	0%
Fiabilidad de los resultados obtenidos	0	0%
Posibilidad de comparar los resultados en el tiempo	1	25%
Posibilidad de comparar los resultados con otras empresas del sector	0	0%
Prestigio de la empresa promotora	0	0%
Requerimiento de inversores/financiadores	0	0%
Ns/Nc	1	25%
<i>Se va a externalizar este estudio</i>	1	25%

#### **Procesos**

<b>¿Las mediciones en las que participará y/o financiará la empresa a la que pertenece serán realizadas internamente o por evaluadores externos?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Internamente	2	50%
Por evaluadores externos	2	50%
Conjuntamente	0	0%

### Comunicación de los resultados

<b>¿A quién irá dirigida la comunicación de los resultados de la medición de impacto? (se permiten múltiples respuestas)</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Directivos de la empresa	4	100%
Empleados	4	100%
Inversores	1	25%
Administración pública	2	50%
Grupos de la sociedad civil	2	50%
Ns/Nc	0	0%

*Fuente:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

*Tabla 6.* Datos sobre medición de impacto social de las empresas que afirman no tener previsto realizar o financiar una medición de impacto social a lo largo del próximo año.

### Datos de experiencia de las empresas de inserción que afirman no tener previsto realizar o financiar una medición o evaluación de impacto social a lo largo del próximo año

<b>Motivaciones</b>		
<b>¿Cuál es la razón para no tener previsto realizar una medición de impacto o financiación de la misma a lo largo del próximo año? (se permiten múltiples respuestas)</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Falta de recursos económicos	23	47,9%
Falta de recursos humanos	22	45,8%
Falta de interés	1	1,21%
Falta de conocimiento	16	33,3%
No es ahora una prioridad	13	27,1%
No aporta valor a lo que ofrece la entidad	2	4,2%
Es demasiado complejo	3	6,3%
No es una exigencia de nuestros grupos de interés	6	12,5%
Ns/Nc	9	18,8%

### Procesos

<b>¿No haber realizado una medición de impacto social ha supuesto una desventaja en alguna circunstancia ?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	6	12,5%
No	42	87,5%

<b>¿Con qué aspecto estaba relacionada la desventaja? (se permiten múltiples respuestas)</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Gestión interna	3	50%
Toma de decisiones	4	66,7%
Transparencia	3	50%
Comunicación	3	50%
Relación con los grupos de interés	5	83,3%
Financiaciones / subvenciones	4	66,7%

*Fuente:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

## Anexo II

### Preguntas de la entrevista

- 1) ¿Para empezar, podría por favor presentarse brevemente? ¿Cómo se define a nivel personal y profesional?
- 2) Hablamos de impacto social. ¿Cuál es su definición de “impacto social”?
- 3) ¿Cree que es importante medir el impacto social y por qué?
- 4) ¿Cree que la medición del impacto social es algo importante para todo tipo de empresas o para algún tipo de empresa es más importante todavía? ¿Y por qué?
- 5) ¿Cuáles son las principales motivaciones en el caso de una empresa de inserción?
- 6) Actualmente no hay un estándar dominante para realizar una medición de impacto social, pero ¿podría indicar 3 metodologías que considera las más relevantes? ¿Y por qué?
- 7) ¿Considera alguna de esta metodología más adecuada a las empresas de inserción? ¿y por qué?
- 8) ¿Tiene experiencia directa o indirecta en medición de impacto social? Me puede dar un ejemplo por favor
- 9A) En caso de haber participado en la realización de una medición de impacto social, ¿qué metodología se utilizó? ¿por qué se escogió esa metodología y no otra?
- 9B) En caso de no haber participado en la realización de una medición de impacto social, ¿cuáles considera que son las motivaciones por no haber realizado este tipo de actividad?
- 10) ¿Qué dificultades cree que enfrentan las empresas (y en especial las empresas de inserción) en la labor de medición de impacto social?
- 11) ¿Qué ventajas cree que consiguen las empresas (y en especial las empresas de inserción) realizando una medición de impacto social?
- 12) ¿En qué ámbitos pueden aplicarse los resultados obtenidos de la medición de impacto social? (gestión, comunicación, mejora del proceso, etc)
- 13) ¿A quien cree que se debería dirigir la comunicación de los resultados de la medición de impacto
- 14) ¿Cuál cree que será la tendencia en el tema de la medición social en los próximos años?
- 15) ¿Qué opina de la tendencia creciente en los últimos años entre las empresas mercantiles de comunicar información no financiera? ¿Cuáles cree que son sus motivaciones?
- 16) La medición de impacto es un tema que está cogiendo cada vez más fuerza en todos los sectores, tanto sociales como mercantiles, posiblemente por motivos diferentes.

¿Cree Ud. que el sector social debería liderar las propuestas para medir impacto? ¿Y cómo?

## **Anexo III**

**Entrevista a Esteve Ferrer (E1), Coordinador de FEICAT**

**Entrevistadora: Michela Lunardi**

**Fecha de realización: 31/05/2021**

**M.L.:** Para empezar, quería preguntarle si por favor se puede presentar brevemente. ¿Cómo se define a nivel personal y profesional?

**E.F.:** Esteve Ferrer, soy el coordinador general de Feicat, la Federación de empresas de inserción de Catalunya. La federación propiamente acoge a casi la totalidad de las empresas de inserción que están legalizadas por la Generalitat de Catalunya, que es quien tiene competencia en Catalunya al respecto. En estos momentos, si tenemos en cuenta los contratos de inserción que se hacen en Catalunya, Feicat representa el 94,5%, por lo tanto, es una entidad pequeña pero representativa. Tenemos un universo limitado, pero somos representativos.

**M.L.:** Muy bien, gracias. Entonces, si hablamos de impacto social, ¿cuál es su definición de “impacto social”?

**E.F.:** Tendría que pensarlo con calma. Pero en definitiva las empresas de inserción son empresas y por lo tanto pagamos los mismos impuestos que todo el mundo y tenemos las mismas condiciones que todo el mundo. En el caso de las empresas ordinarias, su función es el afán de lucro, el poder obtener dinero y beneficios, pero todo empresario sabe que su acción tiene un impacto social, genera unos problemas o unas soluciones ambientales, genera unos puestos de trabajo con unas condiciones determinadas. En el caso de las empresas de inserción lo único que nos importa es ese impacto social, no generamos beneficios para nadie en particular y este es el principal objetivo. Entonces nuestro impacto social, aquel que pretendemos, es que aquellas personas que están alejadas del mundo laboral puedan incorporarse a él con una cierta facilidad. Pongamos un ejemplo: una persona comete un delito y un juez le dicta una sentencia. La sentencia es, por ejemplo, dos años de cárcel. Se entiende que una vez que ha cumplido la sentencia, ya está en paz con la sociedad, ya ha pagado por aquella cosa que ha hecho mal. La sentencia no es “dos años de cárcel y no encontrarás trabajo en tu vida”. No, la sentencia es “dos años de cárcel y punto, y a partir de aquí me reincorporo”. Pero la sociedad no está dispuesta a reincorporar. Entonces nosotros damos trabajo y damos trabajo desde el día uno. Y al dar trabajo, damos unas habilidades, retoman todos los hábitos sociales, laborales, higiénicos, de convivencia, de compartir, por lo tanto, van haciendo este proceso. Ahora, por ejemplo, yo tengo un restaurante y necesito un camarero. Me viene un señor y me dice “yo soy camarero”. “Ah muy bien, déjame ver tu

curriculum. Hace tres años que no trabajas, y eso ¿por qué?”. “Ah, es que he estado en la cárcel”. No tendrá posibilidad. Si, por el contrario, trabaja en una de nuestras empresas, te pueden decir “dime ¿dónde estás trabajando?” “Estoy trabajando en el restaurante Dins, que es un restaurante de una empresa de inserción, y pueden darle referencias, y sé cortar correctamente un jamón, y sé servir perfectamente y sé etc.”. “Ya te doy trabajo y lo que hiciste en un pasado ya no me importa porque hoy eres un buen camarero recomendado”. Esto es nuestro impacto social, el hecho de facilitar que personas que están lejos del mercado laboral se puedan incorporar en él.

**M.L.:** Genial, es súper interesante, muchas gracias. Sigo entonces. Un poco ya me ha contestado al tema, pero ¿cree que es importante medir el impacto social y por qué?

**E.F.:** Un profesor mío nos dijo en una conferencia de las empresas de inserción que todo aquello que no es medible tiende a disminuir. Es importante valorarlo. Entonces la peculiaridad de Catalunya es que la Ley de empresas de inserción catalana obliga a medir. Por lo tanto, quien hace la valoración del impacto social es la Generalitat de Catalunya y, si una empresa de inserción durante uno o dos años no contesta el balance social, es expulsada del Registro. Con lo cual no es un registro privado, sino que es un registro público. Y nosotros somos muy partidarios de que ojalá en toda España fuese así y tuviésemos cifras oficiales del impacto social de las empresas de inserción.

**M.L.:** Tendría muchas ventajas si fuera el mismo sistema en toda España, ¿no? Me imagino que se podrían, por ejemplo, comparar los resultados, las maneras de trabajar.

**E.F.:** Sí, y si no es el mismo sistema no pasa nada, pero que sea obligatorio y público. Si a partir de aquí hay una comunidad autónoma que quiere ser más detallista u otra que da las grandes generalidades, bueno, cada autonomía tiene sus competencias. Pero lo que no tiene sentido es que en según qué comunidades sea obligatorio y en según que otras, no. No tiene demasiado sentido.

**M.L.:** Vale, gracias. Y ¿cree que la medición de impacto social es algo importante para todo tipo de empresa o para algún tipo de empresa es más importante todavía?

**E.F.:** Yo creo que en las empresas de inserción tendría que ser obligatorio y público. Y que se hiciese de una forma rigurosa. El impacto social de las empresas ordinarias es algo muchísimo más complicado, es muy difícil poder establecerlo.

**M.L.:** Ha dicho antes que espera que sea obligatorio por ley que todas las empresas de inserción midan su impacto pero, a parte del tema de la ley, ¿cuáles cree que son las principales motivaciones para llevar a cabo una medición?

**E.F.:** En primer lugar, para hacer una autoevaluación. Cuando sale publicado el balance social de la Generalitat, lo enviamos a todos los socios y yo creo que todos dejan lo que están haciendo para verlo. Es decir, es la nota del examen. Y nos autoevaluamos precisamente por este motivo y tiene un componente motivador y de estimulación. El

segundo motivo es querer demostrar ante la Administración pública la labor que hacemos y el coste cero que representamos para ella. Es decir, cualquier aportación pública queda devuelta muchísimas veces a las arcas de la Administración pública. Gracias a nuestra labor, los servicios sociales municipales, la tesorería de la Seguridad Social y la Agencia Tributaria dejan de pagar y, al contrario, reciben. Por lo tanto, es un sistema para evidenciar aquello que es obvio, que nuestra labor social repercute en las personas a las que atendemos y a la sociedad en general. El tercer motivo por el cual tenemos que medirnos es para demostrar a las otras empresas y a la opinión pública la labor que estamos haciendo. Es decir, cualquier particular y cualquier empresario a veces tienen la idea de que nosotros vivimos de las subvenciones, mientras que el 80% de todos los ingresos de las empresas de inserción viene de la facturación a privados. De cada cuatro euros que entran por facturación a privados, un euro entra por facturación pública y otro euro por subvenciones. Imagínese que Ud. y yo hacemos una empresa y necesitamos, por ejemplo, contratar a un contable. Buscaríamos al mejor contable que pudiésemos encontrar. Si hacemos una empresa de inserción, no buscaremos al mejor contable, buscaremos una persona en riesgo de exclusión. Y esto ¿qué representa para Ud. y para mí en esta nueva empresa? Que seremos menos competitivos porque no tendremos a los mejores profesionales. Entonces la Administración pública compensa con una subvención esta falta de competitividad, pero solo esto. Y gracias a ello, esta persona no cobra el paro, sino que paga una Seguridad Social. Esta es nuestra función.

**M.L.:** Ya, muchas gracias. Actualmente no hay un estándar dominante para realizar una medición de impacto social, no obstante ¿podría por favor indicarme tres metodologías que considere las más relevantes?

**E.F.:** No, no conozco las metodologías suficientemente para valorarlo.

**M.L.:** Vale. Antes me estaba comentando que la Generalitat realiza este análisis de las empresas de inserción, ¿me podría dar algún detalle más sobre cómo se realiza o qué tipo de información recauda?

**E.F.:** Te acabo de enviar por correo electrónico el balance social. El del 2020 no ha salido aún, es decir que el último es del 2019.

**M.L.:** ¿Es el que tenéis en la web?

**E.F.:** Igual sí.

**M.L.:** Vale, eso lo he visto.

**E.F.:** Vale. Pues no ha salido el del 2020 ya que con la pandemia se ha retrasado todo. Entonces cada año envían un link para poder descargar un programa en cada ordenador de la empresa y se tiene que ir respondiendo. Es muy detallado en el sentido de que hay nombres, contratos, y lo que se publica, evidentemente, por la Ley de protección de datos, son los totales.

**M.L.:** Pero cada empresa de inserción tiene que aportar datos de su actividad, supongo que de manera cualitativa explicando qué tipo de programas se han realizado y supongo que cuantitativa también, aportando números, ¿sí?

**E.F.:** Sí. Las empresas de inserción no funcionan por programas, es decir tienen su actividad económica ordinaria. Uno fabrica bicicletas, otro hace jardines etcétera. Hay de todo tipo. Entonces, dentro de las posibilidades económicas que surjan, se va construyendo y se van contratando estas personas. Este seguimiento y el hecho de cómo se las incorpora a la empresa ordinaria son los datos que va recogiendo la Generalitat.

**M.L.:** Vale, y para realizar esta medición de impacto, aunque sea contestando preguntas de la Generalitat, ¿conoce Ud algunas dificultades que son típicas entre las empresas de inserción, por ejemplo, a la hora de aportar datos, para conseguir toda la información? ¿Se encuentran dificultades porque es difícil tener a mano estos datos o porque falta personal?

**E.F.:** No, en ese aspecto no porque cuando tú te registras como empresas de inserción, ya sabes que tendrás que hacerlo cada año y por lo tanto tienes que tener la estructura para hacerlo. Esto es una de las ventajas de que sea obligatorio y público. Yo creo que faltan muchos datos en lo de la Generalitat.

**M.L.:** ¿O sea que la Generalitat debería pedir más datos?

**E.F.:** Sí, y debería hacer más cálculos con los datos que tiene en las conclusiones, de cuantos euros está aportando la Administración a las empresas y cuantos euros están aportando las empresas a la Administración. Todo esto no está calculado o no está calculado lo suficiente, y podría hacerse.

**M.L.:** ¿Pero sí que podría hacerse una estimación igualmente?

**E.F.:** Sí, pero yo creo que se podría completar muchísimo más. Por ejemplo, podríamos entrar muchísimo más en detalle cada año en las fórmulas jurídicas de las empresas de inserción. Una empresa de inserción como tal no puede ser de un particular, sino que tiene que ser de una empresa sin ánimo de lucro. Pero ¿qué tipo de organización crea empresas de inserción?

**M.L.:** ¿Esto no se pregunta?

**E.F.:** Esto no se pregunta. Yo lo sé como federación, pero son datos que podrían incorporarse mucho más.

**M.L.:** Claro, vale. Gracias. Salto unas preguntas porque con las respuestas anteriores ya me ha contestado. ¿Cuál cree que será la tendencia en el tema de la medición de impacto social en los próximos años? Hace años que se está realizando de una manera u otra, pero hay mucha variedad. En algunas Autonomías es obligatorio para las empresas sociales, y en otras no. Pero está también todo el mundo de las empresas mercantiles. Entonces, de cara a futuro, ¿qué cree que pasará?

**E.F.:** Faidei publica un balance social, ¿lo conoces, cierto?

**M.L.:** Sí.

**E.F.:** El balance social de Faidei yo creo que tiene que desaparecer. No se puede hacer un balance social que sea voluntario y que diga que en Galicia hay tres empresas de inserción. No es verdad y esto se publica.

**M.L.:** ¿En qué sentido no es verdad?

**E.F.:** Son tres que han querido responder al balance social. "¿Cuántos trabajadores ha tenido?". "25". "¿Bajo qué criterio los cuentas?". ¿Quién puede saber realmente si estos 25 son puestos o son personas? Es distinto un puesto de trabajo de una persona. ¿Todo el mundo ha utilizado el mismo criterio? Así eso no funciona.

**M.L.:** Por eso volvemos al tema que decía antes de que en Catalunya es obligatorio y marcado por la Generalitat y ahí es con otros criterios.

**E.F.:** No es que sea obligatorio, es que tu no pones los datos finales. Quien calcula los datos finales es la Administración. Tú pones los DNIs, el día de entrada, el día de salida y la función.

**M.L.:** Es muy objetivo

**E.F.:** Claro, es muy objetivo. Entonces si el balance social que se plantea es para demostrar un músculo que en realidad no tenemos, en realidad lo estamos poniendo en evidencia.

**M.L.:** ¿Podemos decir entonces que de cara a futuro ojalá se encuentre un marco común de objetividad?

**E.F.:** Un marco público. Ahora, seguro que conoces el balance de Faidei de 2019.

**M.L.:** Sí.

**E.F.:** Vale. Fíjate en los datos de Catalunya y compararlos con los públicos. No coinciden.

**M.L.:** Es verdad.

**E.F.:** ¿Por qué? Porque Faidei no tenía los datos y puso los de 2018. Hacer un balance poniendo los datos del año anterior, ¿qué credibilidad tiene?

**M.L.:** Sí que decían "los datos de Catalunya están cogido de" no me acuerdo donde, pero quedaba claro que no habían participado en el estudio.

**E.F.:** Sí, en algún sitio pone que estos datos no los tenían. Pero en muchos otros sitios pone una cifra exacta que se refiere al 2018, no al 2019. Así lo que se demuestra es que no somos serios.

**M.L.:** Y ¿hay algún plan de crear un estudio común a nivel español? ¿Un balance social común?

**E.F.:** Yo no lo sé. Yo me debo a lo que se hace en Catalunya y creo que lo hacemos bien. He perdido socios y empresas por no hacer el balance social, porque son expulsados. Entonces es algo muy serio y lo que no se puede hacer son aproximaciones. De

Andalucía por ejemplo no aparece ni un solo dato, ni uno. ¿Por qué? Porque tampoco están en Faedei. Y eso es importante. Pero como en Catalunya hay muchísimas más empresas de inserción, entonces si no salimos, queda muy pequeño. Entonces nos ponen, pero nos ponen mal.

**M.L.:** Qué complicado.

**E.F.:** Yo estoy muy muy muy decepcionado en ese aspecto, pero un balance social no puede ser algo voluntario ni puede ser algo bajo criterios subjetivos, tiene que ser algo muy muy riguroso. Hay empresas de inserción que hacen su propio balance, que presentan su propio balance social.

**M.L.:** ¿Además del de la Generalitat?

**E.F.:** Claro, pero lo hacen público y dicen “nosotros por cada euro que hemos recibido, hemos devuelto tres”, haciendo sus propios cálculos. Eso es legítimo, yo soy muy partidario de ello. Pero cuando se trata de balances sociales agrupados tienen que ser muy serios porque si no, no tiene sentido.

**M.L.:** Si se hiciera de manera conjunta, posiblemente todo el sector en conjunto tendría más fuerza, ¿no? Más que cada uno con su criterio.

**E.F.:** Sí, exacto, pero sobretodo, yo se que si hiciese un balance social de Feicat habrá empresas que no querrán contestar y que no responderán. Siempre será una cosa parcial.

**M.L.:** Entiendo.

**E.F.:** ¿Por qué tendrían que dar sus datos? No tienen ninguna obligación. Las empresas de inserción compiten entre ellas y se quitan clientes. Es su secreto empresarial. Es como pedirle a Inditex que de el nombre de sus clientes.

**M.L.:** Por eso insiste en que sea público, porque así exigiéndolo una administración pública, las empresas de inserción están obligadas, ¿sí?

**E.F.:** Exacto. Y hay la confidencialidad y la absoluta neutralidad.

**M.L.:** Es verdad, claro. Vale, ¿Y qué opina de la tendencia creciente en los últimos años, en este caso entre las empresas mercantiles, de comunicar información no financiera? ¿Cuáles cree que son sus motivaciones?

**E.F.:** La situación es insostenible a nivel ambiental y social. Cada año los ricos son más ricos, los pobres son más pobres, hay más plástico en el mar. Todos lo sabemos, pero continuamos tirando más plástico en el mar. Cada vez hay más desigualdad. Entonces es normal que las empresas, en la medida de sus posibilidades, quieran hacer demostraciones de transparencia para decir “no, nosotros lo hacemos mejor”. Y también hay una mayor sensibilidad por parte del consumidor para ir a buscar empresas de proximidad, empresas que sean socialmente sostenibles, empresas que no hagan explotación infantil etcétera, con lo cual es lógico, es bueno y es muy necesaria esa labor,

y nosotros estamos muy por ello. En ese aspecto es indispensable una vez más el balance social para demostrar que hay empresas que subcontratan empresas de inserción, esto debe constar en el balance social. Una empresa de inserción debe estar inscrita en el Registro y cumplir con todos los requisitos. Por lo tanto, una empresa de inserción es, perdón la comparación, como estar embarazada: o lo estás o no lo estás, pero no lo puedes estar un poco. Un producto ecológico puede ser un poco ecológico o bastante ecológico o muy ecológico. Por lo tanto, las empresas de inserción deben estar controladas, auditadas, supervisadas y así demuestran su buen hacer social, y si no, expulsadas. Las empresas ordinarias que contraten empresas de inserción deben tener la seguridad de que se hará una buena labor social y por lo tanto es muy importante la transparencia en la empresa ordinaria y la nuestra a través del balance social.

**M.L.:** Perfecto, gracias. Y para acabar ya, la medición de impacto es un tema que está cogiendo cada vez más fuerza en todos los sectores, también en sociedades mercantiles, posiblemente por motivos diferentes. En todo este mundo donde está creciendo la medición de impacto, con muchas metodologías, muchos criterios diferentes para medirlo, muchas definiciones de impacto social, muchas motivaciones, ¿cree Ud. que el sector social debería liderar las propuestas para medir el impacto, para buscar a lo mejor una uniformidad en el futuro? ¿Cree que debería venir del sector social? Y ¿por qué?

**E.F.:** Sí, sí, sí porque el sector social en este aspecto es muy transparente y creo que puede poner ejemplo en muchísimas cosas. Por ejemplo, en 2015 Greenpeace hizo un balance sobre el impacto de las empresas de atún. Hizo un ranking de las 15/20 empresas más transparentes y que demostraban que para pescar el atún perjudicaban menos al medio natural. La que no daba ninguna información se entiende que es la que lo hace peor. Igual es la que lo hacía mejor, pero no daba información. Entonces se publicó con los nombres de las empresas y condicionó mucho las ventas. Y aún lo recuerdo porque fue un impacto importante. Con lo cual que desde el sector social podamos hacer o podamos participar cuanto menos en una valoración de los balances sociales y medioambientales de las empresas me parecería perfecto.

**M.L.:** Vale, ¡pues muchísimas gracias! ya ha acabado la entrevista. Gracias por su tiempo.

**E.F.:** Un placer, gracias a ti y mucha suerte en el máster y para cualquier cosa a tu disposición.

**M.L.:** ¡Muchísimas gracias!

## **Anexo IV**

### **Entrevista a Fernando Lafuente (E2), Gerente de la empresa de inserción 321inserción**

**Entrevistadora: Michela Lunardi**

**Fecha de realización: 23/06/2021**

**M.L.:** Para empezar, ¿podrías por favor presentarte brevemente para definirte a nivel personal y profesional?

**F.L.:** Me llamo Fernando Lafuente, soy gerente de una empresa de inserción que se llama 321inserción que depende de otra organización que es la Fundación Cruz Blanca o Los Hermanos Franciscanos de la Cruz Blanca. Estamos de momento trabajando en Aragón, básicamente en Huesca y en Teruel, y estamos intentando entrar un poco en Zaragoza. Como empresa de inserción nos dedicamos a contratar personas en situación o en riesgo de exclusión social y la mayoría de nuestros servicios tienen que ver con atención a las personas dependientes en domicilios, y un poquito de servicios de limpieza. Básicamente nuestro volumen fuerte de nuestro trabajo es la atención a personas dependientes.

**M.L.:** Vale, genial. Y si empezamos a hablar de impacto social, ¿cuál es tu definición de impacto social?

**F.L.:** Yo creo que el impacto social lo definiría, no se si de manera acertada o no, como la repercusión que puedan tener nuestras acciones o nuestro trabajo en la sociedad. Es un poco lo que entiendo yo que podemos llamar impacto social, salvo que me corrijas tu que eres la experta.

**M.L.:** No, no, el tema es precisamente que hay muchas maneras de definirlo.

**F.L.:** Si, por eso. Para mi, lo fundamental de nuestro trabajo es precisamente el impacto que tiene en la sociedad y sobre todo en aquellas personas que en estos momentos no están integradas de forma plena en la sociedad por sus situaciones personales, sus situaciones familiares, laborales, por problemas que han podido tener con anterioridad. Estamos hablando de personas que han sido captadas de forma involuntaria en redes de trata de personas, violencia de genero, exclusión social en ámbito general, personas que pueden estar en instituciones penitenciarias en régimen abierto, o menores de edad en centros de acogida, los que habitualmente llamamos “menas”, esos son los perfiles con los que nosotros trabajamos. Y nuestro objetivo precisamente es que esas acciones que nosotros hacemos con estas personas, facilitándoles un empleo, tengan un impacto social, quiere decir, que contribuyamos a mejorar sus condiciones, su integración plena en la sociedad. Eso es lo que entiendo yo como impacto social.

**M.L.:** Claro, gracias. ¿Crees que es importante medir este impacto social? Y ¿por qué?

**F.L.:** Sí, esto entra dentro de lo que a todos nos gustaría poder hacer, y ya estoy anticipando un poco que no lo estamos haciendo. Me gustaría poder hacerlo. De todas las personas que han pasado por nuestra empresa o todas las personas que han sido contratadas de una forma u de otra, me gustaría poder medir y poder valorar qué impacto social ha tenido. Pero por diversas razones, como me imagino me preguntará después, no se hace, muy a pesar nuestro, ya que nos gustaría poder hacerlo.

**M.L.:** Y ¿crees que la medición del impacto social es importante para todo tipo de empresa o para algún tipo de empresa es más importante todavía? Y otra vez, ¿por qué? Con “todo tipo de empresa” me refiero tanto a mercantiles como a sociales.

**F.L.:** Para nosotros es fundamental. Hablamos de empresas como la nuestra, empresas de inserción, o hablamos de empresas normalizadas, que, dicho sea de paso, a mi no me gusta el nombre. Se habla de “mercado de trabajo normalizado”, pero define lo de “normalizado”, porque nuestros trabajadores son normales, tienen su salario, sus contratos, su convenio colectivo, no tienen nada que no tenga cualquier otro trabajador. Pero la Ley de empresas de inserción lo define así: el “mercado de trabajo normalizado”. Para nosotros evidentemente es fundamental, somos una empresa ligada con esa parte social que no tienen otras empresas. Para las otras empresas claro que debería de medirse el impacto social que tienen sus actividades en diferentes ámbitos de la sociedad. Ya no solo ir un poco a la famosa responsabilidad social empresarial, responsabilidad social corporativa, como la RSC. Hay empresas que sí que se preocupan por estos temas, pero hay otras empresas que no. Yo creo que también va un poco ligado a los recursos que cada uno tiene, el día a día ese que se nos come, que no nos deja, que tenemos que hacer lo urgente en lugar de lo importante.

**M.L.:** Cuanta verdad. Y entonces, independientemente que se haga o que no se haga, ¿cuáles pueden ser las principales motivaciones en el caso de una empresa de inserción para realizar una medición de impacto social? Ya hemos dicho que sí que sería importante, pero ¿por qué? ¿Qué motivaciones puede tener?

**F.L.:** La motivación en estos casos siempre es permitirte mejorar, al final es lo que todos queremos. Hablamos mucho de proceso de mejora continua, de indicadores de calidad, de modelos de excelencia, pero al final, en nuestro caso, lo importante es poder medir la repercusión que tienen nuestras acciones en la sociedad. Realmente lo que nosotros estamos intentando es mejorar las condiciones sociales de muchas personas, por lo tanto, tenemos que ser capaces de medir o deberíamos poder medir el impacto real que eso tiene, saber cómo y de qué manera hemos mejorado nosotros o hemos contribuido a esa mejora de las condiciones sociales de estas personas. A nuestros trabajadores sí que se les hace un seguimiento. De hecho, elaboramos lo que se denomina un itinerario

de inserción, es decir todas las acciones que vamos a hacer con ellos para facilitarles la integración plena en la sociedad. Pero nosotros hasta ahora no hemos podido medir cuál es la repercusión real de todo esto. Como te decía, un poco el objetivo es que nos ayude a mejorar, a ver qué es lo que estamos haciendo bien, con el correspondiente proceso de evaluación, y mejorar en los procesos y en la actividad que hacemos para conseguir una integración plena de todas estas personas.

**M.L.:** Vale, genial. Supongo que sabes que actualmente no hay ningún estándar dominante para realizar una medición de impacto social. Que se haga o no, existen muchas maneras de realizar una medición de impacto social. ¿Conoces tres metodologías que consideras que son relevantes? ¿Algún nombre?

**F.L.:** No, si te soy sincero no conozco ninguna. 321inserción es una empresa que nació hace unos cuatro años o un poquito más, pero hemos empezado a darle un poco de actividad hace tres años, que son los que yo llevo. Es una empresa que nace prácticamente de cero y es un proyecto que nace más con ilusión que con otra cosa. Se pone en marcha en Cruz Blanca y los principios son duros. Hasta noviembre del año pasado la empresa éramos Fernando y yo, o sea no había nadie más. Poco a poco hemos ido creciendo, ahora tenemos un técnico de inserción y personal administrativo. Éramos una empresa de tres trabajadores, a fecha de hoy somos 29. Ya empezamos a tener un poco de estructura y ya podemos empezar a trabajar con indicadores. ¿Por qué te estoy diciendo todo esto? Pues a modo de excusa. O sea, no pretendo excusarme, sino decir que no los conozco porque realmente no he podido, no he tenido tiempo y mis prioridades han sido otras, intentar en un principio crear una bolsa de trabajo lo suficientemente importante como para poder ya empezar a prestar servicio y empezar a trabajar con estas personas, por lo tanto, no he podido hacerlo. Te habría podido decir no y lo dejaba ahí, pero...hablo mucho, te advierto, hablo mucho.

**M.L.:** Me encanta. Y entonces, para pasar a la siguiente pregunta, entiendo que no tienes experiencia directa en medición de impacto social. ¿Tampoco indirectamente, por haber escuchado otras experiencias, nada?

**F.L.:** No. El único pinito que se hizo creo que fue en 2018, a través de la convocatoria del gobierno de Aragón se obtuvo el sello de empresa socialmente responsable, pero nada más. Yo tampoco estaba. En aquellos momentos la actividad era muy poca y el tiempo que se podía destinar para estas cosas era más. No lo hice yo, lo hizo la persona que estuvo antes que yo, y fue el único pinito que se hizo, así que la respuesta es no.

**M.L.:** Vale, y ya hemos dicho que no habéis participado en ninguna medición de impacto social. A nivel de motivaciones por no haberla realizado todavía, entiendo que es lo que me decías, que había otras prioridades y poco tiempo, sobre todo, ¿no?

**F.L.:** Había poco tiempo y pocos recursos, las dos cosas. Al final, desgraciadamente, la mayoría de todas estas acciones acaban con la necesidad de unos recursos, recursos que si son personas llevan consigo una necesidad de recursos económicos. Cuando eres muy pequeñito, cuando tu facturación es muy poca pues no puedes permitirte el destinar recursos más que a lo básico, y eso pasa por la parte administrativo-contable de la empresa. Ahora sí, ahora ya podríamos empezar a hacer algo porque ya te digo que podemos tener un poco de estructura: estoy yo que ejerzo de gerente, tenemos a un técnico de inserción y personal administrativo. A ver, nuestra facturación ha subido del año 2019 al 2021 un 130% que es mucho.

**M.L.:** Teniendo en cuenta la época, además.

**F.L.:** Teniendo en cuenta la época. También es cierto que nos ha tocado bailar con la más fea, que en este caso ha sido el Covid. Nos ha tocado bailar con él porque nos ha tocado trabajar en muchos centros donde había presencia de Covid. Hemos sido, creo, la única empresa que ha estado atendiendo en domicilios a personas positivas y a personas dependientes, una persona con Alzheimer y positivo, ¿qué haces con él? Su esposa en este caso es una persona muy delicada, con problemas crónicos, entonces ¿qué haces con este señor? No puedes dejarlo solo. Nosotros hemos estado atendiendo personas en domicilios, hemos estado en residencias de Cruz Blanca que han sido habilitadas como centros de Covid. Por ejemplo, aquí en la provincia de Huesca, igual que en la parte que linda con la provincia de Lérida, hay muchas zonas de frutales y en la época de la recogida de la fruta hay muchos temporeros. Evidentemente las condiciones de vida de los temporeros hacen que la transmisión comunitaria fuera impresionante. Entonces había pabellones habilitados para acoger a temporeros con virus. Pues en todos esos sitios hemos estado nosotros. Eso nos ha permitido trabajar mucho en condiciones que no nos hubieran gustado, pero lo hemos tenido que hacer, con lo cual se ha incrementado bastante la facturación y la plantilla. El efecto positivo que ha tenido es que ahora, una vez que ha pasado ya lo duro y lo fuerte del Covid, ha quedado ahí un pozo, ahora la gente nos está llamando porque saben que hemos estado ahí cuando ha habido necesidad. El boca a boca ha funcionado muy bien, y cada semana estamos teniendo tres o cuatro servicios nuevos de atención a personas. Eso es bueno, estamos muy contentos. Ha sido un esfuerzo impresionante trabajar el año pasado en plena pandemia, todo el mundo confinado menos unos cuantos. Sin ser personal sanitario ni instituciones, pero al final nosotros éramos la parte de atención social de todas las personas que tenían Covid y no podían estar en centros sanitarios, estábamos nosotros ahí con ellos.

**M.L.:** Y poco se ha hablado de eso.

**F.L.:** Poco, muy poco. Aquí solamente ha habido un medio de comunicación en Huesca que se hizo eco de que estábamos atendiendo en domicilios. Evidentemente este trabajo era voluntario, no se obligaba a nadie a hacerlo, como puedes comprender. Aún me emociono de que haya personas que de forma voluntaria se han encerrado diez días en un domicilio con una persona con Covid, por supuesto con todos sus EPIs, mascarillas etcétera. Entonces el reconocimiento es para estas personas que de forma voluntaria han decidido colaborar en un caso extremo como este y atender a personas que lo necesitaban, con Covid y en sus domicilios. El reconocimiento y el sombrero hay que quitárselo con ellas, con las chicas que han estado ahí.

**M.L.:** Vaya, qué fuerte la experiencia.

**F.L.:** Sí, es que del Covid hasta ahora se ha hablado muchísimo, pero está la parte de la que no se ha hablado, la que tu has comentado antes, y de la que podríamos hablar y escribir mucho.

**M.L.:** Es que igual se debería, es necesario.

**F.L.:** Yo creo que se debería haber hecho porque, a ver, yo era el primero que aplaudía, pero mientras la gente aplaudía yo estaba yendo y volviendo de Teruel. Es una sensación que no me olvidaré nunca, ir de Huesca a Teruel, en una carretera que conecta Zaragoza con Valencia y que tiene un tráfico impresionante siempre, e ir 60-70 kilómetros sin ver a nadie en la carretera, ir tu solo, era un poco la carretera fantasma de Spielberg, de la primera película de Spielberg del camión fantasma. Pues un poco la sensación era esa, es que no hay nadie, nada. De esas cosas no se ha hablado, yo aplaudo a los sanitarios, por supuesto que los aplaudo, pero de todas estas personas que han estado en las residencias atendiendo abuelos y que al final eran limpiadoras, que no eran un médico o un ats, sino una limpiadora cobrando un salario mínimo con un plus por toxicidad y todas esas cosas. Al final eran personas que estaban ahí todos los días en ambientes Covid y de lo que se ha hablado muy poco, y desgraciadamente ha habido gente que ha caído en el camino, nuestras no, afortunadamente, pero ha habido mucha gente de la que no se ha hablado y que ha caído por el camino. Medir el impacto que ha tenido eso, a mi me hubiera encantado poder hacerlo porque al final el impacto yo creo que ha sido alto y ha sido bueno, además.

**M.L.:** Es que ya es casi un doble impacto, o sea, ya no es solo el impacto social que generáis vosotros con las personas trabajadoras, sino el que las personas trabajadoras están generando a su vez.

**F.L.:** Sí, nosotros hemos llegado a tener personas, por ejemplo en Teruel, en hoteles que el grupo Gargallo habilitó para personal que trabajaba en entornos Covid porque, claro, luego ellos no se podían ir a su casa, ellos se tenían que quedar confinados también. Entonces, bueno, ha sido tremendo, Michela, este año 2020 ha sido un año durísimo en

lo social y para nosotros. La contraparte ha sido que económicamente ha sido bueno, hemos trabajado mucho, pero por las condiciones de trabajo yo te garantizo que hubiera preferido facturar menos.

**M.L.:** Creo que todos nos hubiéramos ahorrado el año pasado, la verdad, pero claro, vuestra experiencia tiene que haber sido súper fuerte, por lo que estás contando.

**F.L.:** Y te he advertido de que hablo mucho, eh, te lo he advertido

**M.L.:** Yo, feliz de la vida, ¡la verdad!

**F.L.:** Bueno, seguimos, si quieres.

**M.L.:** Vale, la siguiente pregunta sería “¿qué dificultades crees que las empresas en general y en especial modo las empresas de inserción, enfrentan en la labor de medición de impacto social?” Aquí también, en parte ya me has contestado

**F.L.:** Sí, hay una cosa que se me ha quedado por decir. Yo creo que hay un factor que influye y es la falta de convicción. Es decir, la necesidad real de hacerlo. Mi lista de prioridades, empiezo a puntear e “impacto” no es importante. Es como que no es importante hacerlo. Ahí tengo otras cosas que para mí son más importantes, bastante hago con aguantar mi empresa, bastante hago con pagar las nóminas, bastante hago con...y al final el impacto social no se mide porque yo creo que, en muchos casos, excepto empresas que sí que están muy mentalizadas y que llevan mucho tiempo trabajándolo, no se cree en ello, no se cree que sea importante hacerlo. Yo creo que es un factor que influye mucho.

**M.L.:** Otra pregunta sería justamente ¿qué ventajas crees que consiguen las empresas en general y en modo especial las empresas de inserción realizando una medición de impacto social? Antes que nada, entiendo que muchas veces no se entiende qué ventajas puede traer precisamente porque no ha quedado clara la importancia.

**F.L.:** El problema es ese, yo creo, Michela, que no lo consideran importante. Como no lo consideran importante, no destinan los recursos. En nuestro caso, claro que es importante, te lo he comentado un poco antes. Es nuestra ISO. Podemos tener un proceso de mejora de calidad, podemos tener una ISO, podemos tener un sistema de gestión medioambiental, lo que quieras, pero al final nosotros somos una empresa que llevamos con nosotros el apellido de social, por lo tanto, para nosotros si una empresa que fabrica tornillos tiene que medir la calidad de sus tornillos, nosotros tenemos que medir la calidad de nuestro trabajo. ¿Cómo medimos nosotros la calidad de nuestro trabajo? A través de saber o averiguar cual es el impacto social que realmente tiene nuestro trabajo. Nosotros somos una empresa que en teoría nos llaman del tercer sector, que a mí tampoco me gusta lo del tercer sector...

**M.L.:** Ahí también hay otro debate sobre los términos.

**F.L.:** Ya, al final, mira, nosotros somos una empresa que nuestro objetivo es ayudar a las personas, tanto a las personas que están en riesgo de exclusión social para integrarse plenamente en la sociedad, ya lo he dicho, como a las personas usuarias, las personas que requieren de atención, que en muchos casos no pueden acceder a empresas normalizadas porque no lo pueden pagar, no pueden pagar los costes que supone una empresa normal mientras que a través nuestro pueden conseguir esos servicios de atención para las personas dependientes. Si nosotros, que el apellido lleva lo de social, no medimos el impacto que generamos en la sociedad, pues nos quedamos cojos, ¿no? Tenemos que poner la cuña para no sentirnos cojos. Nosotros estaríamos encantados de poder hacerlo. En este momento no se como, primero no se como, tengo que aprender a hacerlo. Para empezar no me he parado a pensar como lo tengo que hacer, se que lo debería hacer, pero no me he parado a pensar cómo hago esto, que sería el primer paso, y a partir de ahí que recursos destinar y hacerlo, eso es lo que debería de hacer.

**M.L.:** Vale, genial. En el caso que se realice una medición de impacto social, algún día, ¿en qué ámbitos crees que se pueden aplicar los resultados obtenidos? Me refiero, a mejorar los procesos de gestión ya me lo has dicho, pero por ejemplo también a nivel de comunicación, a nivel de pedir subvenciones, ayudas, financiación, comunicación con Administración pública... ¿en qué ámbitos crees que sería útil usar ese tipo de información?

**F.L.:** Mira, mientras estaba esperando a la conexión, estaba acabando una memoria que tenemos que presentar todos los años al gobierno de Aragón. Somos una empresa tutelada por el gobierno de Aragón y tengo que presentar una memoria de las actividades del 2020 y de las previsiones del 2021. Para mi sería importante, y yo creo que para el gobierno de Aragón también, que en esa memoria nosotros pudiéramos incluir un informe sobre el impacto social que han tenido nuestras acciones.

**M.L.:** Puedo preguntarte, perdona, si en este informe que pide el gobierno de Aragón, ¿ellos indican exactamente qué información tienes que pasarles, o es un poco libre?

**F.L.:** No, eso lo dice la ley que regula las empresas de inserción, dice que las empresas de inserción deberán presentar ante el órgano tutelador o, en nuestro caso que estamos en Aragón, el gobierno de Aragón, una memoria. Pero no dice nada, son cuatro líneas de la disposición adicional de la ley 43 o 44, ahora no me acuerdo cual es.

**M.L.:** 44 creo.

**F.L.:** ¿44? 44. 43 es la de seguridad social, que siempre la confundo. En la 44 hay un parrafito por ahí que dice que las empresas tenemos la obligación de presentarlo y ya está, no hay más, lo presentamos porque nos obligan. Cuando realmente lo deberíamos de presentar porque vemos que de ese informe que nosotros presentamos ante el INAEM obtenemos unas conclusiones. Primero, como ha sido nuestra actividad, que eso más o

menos ya lo sabemos. Qué impacto social ha podido obtener esa actividad que nosotros hemos hecho y que para nosotros es fundamental, y con eso hacer el correspondiente feedback con la Administración para decir “a ver, por aquí íbamos bien, por aquí no hemos ido bien, podemos mejorar en este sentido, podemos mejorar en este otro, podemos modificar la línea de subvenciones a las empresas de inserción en esta línea porque resulta que nos hemos dado cuenta de que gracias a esto que hemos hecho del impacto social vemos que esto es más necesario de lo que nosotros creíamos hasta ahora que lo era”. Al final es una forma de evaluar lo que estamos haciendo y de las evaluaciones siempre se tiene que sacar la conclusión de que es posible mejorar lo que haces.

**M.L.:** Vale, perdón, no he entendido una cosa. ¿Me has dicho que lo entregáis a INAEM? ¿Qué es?

**F.L.:** Si, nosotros lo entregamos a INAEM, que realmente es el Instituto aragonés de Empleo, que dentro del gobierno de Aragón es el organismo autónomo que a nosotros nos tutela.

**M.L.:** Ah, vale, y entonces vosotros les pasáis la información y ellos os devuelven un informe?

**F.L.:** No, no, ellos no devuelven nada. Ellos lo dan por recibido, lo meten en el expediente y ya está. Claro, ese es el problema, que al final este informe se queda en el mero cumplimiento del párrafo de la disposición adicional de la ley 44. Cuando realmente este informe se debería de expresar mucho más y del que se deberían sacar muchas más conclusiones de las que se sacan.

**M.L.:** Entonces, ¿puede ser que vuestra empresa de inserción pase ciertos datos y otra empresa de inserción de Aragón lo pase de otra manera?

**F.L.:** Lo pasará de otra forma, sí. No hay un modelo predefinido, siempre haces una memoria de actividades. Nosotros hacemos un desglose un poco de lo que ha sido la actividad general, de lo que ha sido la actividad económica, de lo que ha sido la actividad laboral, un poco lo que es la actividad comercial, si la hemos podido hacer, cambios significativos que ha podido haber en la empresa de un año para otro, y un poco cuales son las previsiones sobretodo presupuestarias que tenemos para el año siguiente, y eso es todo, no hay más.

**M.L.:** Vale, fantástico. Entonces, volviendo un poco a la pregunta sobre qué ámbitos, entiendo que la mejora de procesos, por necesidad de entregarlo al Gobierno de Aragón.

**F.L.:** No, te lo ponía a modo de ejemplo, Michela. Nosotros estamos haciendo una memoria que realmente no sirve para mucho, podríamos hacer una memoria que incluyera un informe sobre el impacto social que ha tenido, porque de esa memoria nadie saca ninguna conclusión. Simplemente el INAEM conoce que nosotros hemos hecho las

actividades que hemos hecho en el año y ya está, cuando de ese informe de impacto social podríamos sacar realmente las repercusiones que han tenido nuestras acciones en la sociedad, que al final es lo que se busca. El gobierno de Aragón, a través del INAEM, lo que busca es precisamente que personas que están en situación de exclusión, personas que están cobrando la renta básica de empleo o el Ingreso Mínimo Vital, mejoren su situación. Pero claro, no medimos cómo nuestras acciones repercuten socialmente, no solo para ellos, sino para el resto, porque al final esto es la pescadilla. Si su situación mejora, mejora la situación del propietario de la vivienda que puede que algún mes haya tenido problemas para cobrar, mejora la situación de la tienda del barrio porque hay más poder adquisitivo y pueden comprar más productos, mejora la situación de los niños y niñas que tienen, porque hay más recursos para poder hacer actividades que de otra manera no se pueden hacer, mejora su ocio porque pueden permitírselo y antes no se lo podían permitir. Todas esas acciones que nosotros hacemos tienen una repercusión en estas personas, que repercute también en todo su entorno y que al final es el impacto social que buscamos.

**M.L.:** Sí, sí, totalmente de acuerdo. Gracias. Y, siempre en el caso de realizar algún día una medición de impacto social, ¿a quién crees que se debería dirigir la comunicación de los resultados? Obviamente ya me has dicho la Administración pública.

**F.L.:** La Administración pública sí, porque es quien nos tutela. Hemos hablado antes de los aplausos a los sanitarios, y los aplausos a las empresas de inserción que estamos trabajando, y a la población, a la sociedad en general, a través de medios de comunicación de la forma que se estime oportuna, a través de redes sociales o lo que se estime. Hay una cosa que a nosotros nos pasa mucho cuando explicamos qué es una empresa de inserción. Yo, cuando nos llaman por un trabajo, digo “somos una empresa de inserción, trabajamos con personas en situación o riesgo de exclusión social”. Afortunadamente cada vez menos, pero todavía hay alguien que me pregunta “oye, a ver que me vas a mandar”, porque estamos hablando de una persona que por ejemplo vaya a cuidar a su madre. Y yo, en algún caso, como soy un poco animal, y si hay un poco de confianza, digo “pues mira te puedo mandar una prostituta o un expresidiario o a un...”. “¡hombre!” “Hombre, claro, me dices qué me vas a mandar. Te voy a mandar una persona, te voy a mandar una persona que tenía una vida montada y que se le ha desmontado por diversas razones, por causas políticas, por causa de mafia, por causa de guerras, que tiene su formación, que tiene sus posibilidades de trabajar, que tiene unas ganas tremendas de trabajar, que no quiere que se les subvencione”. Sobre todo, nosotros trabajamos mucho con personas que están aquí con protección internacional, ellos quieren trabajar. Tenemos aquí una especie de creencia de que vienen aquí a recibir subvenciones, pero no. Que eso son más los españolitos, y lo digo así de claro. Hay

muchos españolitos que viven del cuento de las subvenciones, pero el que viene aquí en esa situación lo que quiere es un trabajo, no quiere que le mantengas.

**M.L.:** Hago un paréntesis, pero me he dado cuenta a través de este master y luego hablando con conocidos, familiares y tal, que el mundo de las empresas de inserción, que a mi personalmente me parece súper poderoso, algo súper genial y tal, es todavía muy desconocido. Hablo con gente y no saben ni que existe.

**F.L.:** Mucho, mucho, ya te digo, nosotros tenemos que empezar a explicar qué es esto de una empresa de inserción hasta el punto que yo ya he saltado. Cruz Blanca en Huesca es una institución muy muy reconocida, lleva más de 40 años, ha hecho una labor increíble, todo el mundo conoce Cruz Blanca en Huesca. Tu dices Cruz Blanca y es como que te abren la puerta en seguida. Cuando me llaman a preguntar por un trabajo, yo ya digo que somos Cruz Blanca y luego les explico lo de la empresa de inserción, porque como les empieces diciendo que es una empresa de inserción automáticamente tengo que empezar a explicarles qué es una empresa de inserción, y que la persona que les voy a mandar no destiñe, aunque sea de color. Estoy hablando un poco al absurdo, pero es así. O que no se preocupe que no va a ir con el bolso moviéndolo como si fuera una prostituta. Es así de duro, pero es así de claro, yo ya paso directamente a decir que somos Cruz Blanca, y luego les explico lo de la inserción.

**M.L.:** Hay que avanzar todavía en ese sentido.

**F.L.:** Claro. Hablas de Centros especiales de empleo, y si, mira que bien, empresas que trabajan con personas con discapacidad intelectual. Empresas de inserción, ¿eso qué es? Pues mira, somos una empresa, una S.L. y nos dedicamos a esto, esto y esto y trabajamos, ya no digo con personas en situación o riesgo de exclusión social, digo con personas vulnerables, punto y ya está, que al final son vulnerables, pero es más fácil.

**M.L.:** Es tan desconocido como necesario.

**F.L.:** Exacto, si no ¿qué hacemos con esta gente? ¿qué hacemos con ellos? Al mercado de trabajo normalizado en muchos casos no pueden acceder o porque no tienen titulaciones homologadas, o los trabajos que se ven obligados a hacer son los de limpieza, cuidado de personas mayores, internas en casas que en muchos casos las tienen sin asegurar, sin dar de alta ni nada, pagándoles una miseria. Nosotros también estamos trabajando mucho en contra de eso, intentar que todas las personas que trabajan en este servicio tanto como empleadas de hogar, aunque empleadas de hogar no es exactamente lo nuestro, como el personal de ayuda a domicilio, pues que esas personas estén en condiciones legales como mínimo. Luego tenemos otra serie de personas que por circunstancias no tienen permiso de trabajo todavía, y con esas trabajamos de otra forma o trabajamos con otro tipo de ayuda, con otro tipo de acciones. Pero nosotros intentamos siempre que a las personas que se contraten, que realmente

se contraten. No que se coja, la pongo en casa, la pago 900 euros al mes y la tengo interna 24 horas al día, 365 días al año. Eso tenemos que intentar evitarlo. Informe de impacto social, ¿no? Lo podríamos ver ahí.

**M.L.:** Y entonces, ¿cuál crees que será la tendencia en la medición del impacto social en los próximos años?

**F.L.:** Afortunadamente irá avanzando, yo siempre pongo un poco el ejemplo de algo parecido. Cuando se empezó el tema de la valorización de los residuos, nadie valorizaba residuos, todo el mundo tiraba lo mismo al mismo contenedor. Hoy en día no te atreves a tirar un brick a la fracción restos, hombre, ¿como lo voy a tirar ahí? Tengo que colaborar, la sensibilización medioambiental se ha tenido que trabajar mucho. Al final pasará igual, al final la gente se mentalizará y se convencerá de que el impacto social es importante y que todas las acciones que nosotros hacemos como empresas tienen, queramos o no, un impacto en la sociedad. Por lo tanto, como lo tienen, hay que valorarlo, ver realmente cual es el impacto que nuestras acciones empresariales tienen en la sociedad. En nuestro caso no lo medimos, pero sabemos que lo tiene. Pero hay otras empresas que no saben que lo tienen a pesar de que está ahí.

**M.L.:** Ya. ¿Qué opinas de la tendencia creciente en los últimos años entre las empresas mercantiles ordinarias, aunque no nos guste la palabra, de comunicar información no financiera? ¿Cuáles crees que son sus motivaciones?

**F.L.:** Pues es un poco lo que te estaba diciendo ahora, la convicción de que realmente sus actividades sí que tienen un impacto en la sociedad y que por lo tanto este impacto hay que comunicarlo, hay que decir “mi empresa económicamente va bien, laboralmente va bien, empresarialmente va bien. Además, socialmente estamos haciendo esto, esto, esto y esto”. Hay empresas que nos han contratado, me gustaría que fueran algunas más, por el hecho de ser una empresa de inserción. “Oye, quiero colaborar con vosotros porque mi empresa es una empresa socialmente responsable y queremos trabajar con una empresa de inserción”. Eso poco a poco irá cambiando. Cuando se implantaron los sistemas de gestión de la calidad todo el mundo decía “¿eso qué es?” y nadie lo quería hacer. “¿Una ISO 9000 o la 14000 para qué?” Hoy en día no puedes salir a tomar una copa con los amigos si no tienes la ISO, ¿no? Claro, todo el mundo se ha ido mentalizando que es importante, que es un proceso de mejora continua en lo que es la gestión de la empresa. Vamos a establecer también el proceso de mejora continua en lo que es la relación de mi empresa con la sociedad, la gente se está mentalizando cada día más de que eso es importante. Como te he dicho con los residuos, antes nadie los valorizaba, ahora todo el mundo valoriza.

**M.L.:** Entonces a nivel de motivaciones entre este tipo de empresa, entiendo que crees que de verdad tienen un impacto social y entonces lo quieren comunicar, ¿o es que lo estén aprovechando un poco?

**F.L.:** Hombre, de todo hay un poco. Hay un poco también de publicidad encubierta. “Somos socialmente responsables”. He visto unos tetrabrik que ponen “tapones elaborados con caña de azúcar”. Y si supieras como se obtiene la caña de azúcar y a la gente que se está explotando para obtener la caña de azúcar, a lo mejor no pondrías que tu tapón proviene de la caña de azúcar, ¿no? Porque está muy bien que tu, aquí en un país como el nuestro, nos pongas que tu taponcito es de caña de azúcar, pero vete a los países productores de caña de azúcar a ver en qué condiciones están explotando a las personas que están recogiendo la caña de azúcar. Dices “fíjate que bueno soy que tengo la caña de azúcar, pero me importan un pimiento las personas que están recogiendo la caña”. Entonces, al final sí que hay una parte de marketing por supuesto. Yo tenía un amigo que decía “donde no hay ganancia, hay pérdida segura”. Eso está claro. Es decir, si yo no gano nada con esto, pierdo. Por lo tanto, intento ganar aunque sea desde el punto de vista social y de la venta de lo que yo hago. Ojo, que también hay empresas que están realmente concienciadas y mentalizadas de que tienen que ser socialmente responsables, que hay que medir el impacto que sus acciones tienen en la sociedad y lo hacen, y, ya que lo tengo, lo comunico. En muchos casos no buscan la publicidad, pero hay casos en los que evidentemente sí, está claro. Cuando se empezó con la ISO, en muchos casos se ponía porque te envían un sellito que ponía la ISO. Yo me dedicaba a la implantación de sistemas de calidad en aquellos años, y decía “no te compliques, haz una ISO sencillita porque si lo único que quieres es el sello, te lo van a dar igual hagas una ISO para toda la empresa o hagas la ISO simplemente para ver cómo le sacas la punta al lápiz. Lo harás utilizando estos procedimientos, estableces tus instrucciones operativas y ya está, te dan un sellito y dirás “tengo la ISO”. Ahora, si realmente lo quieres para lo que están dando una ISO, vamos a hacerla bien. Poco a poco eso ha ido cambiando. En lo social es igual. En esta sociedad, la propia sociedad se va a quedar siempre un poquito atrás, aunque afortunadamente está cambiando, y sobretudo las generaciones jóvenes venís con otra mentalidad, valorais unas cosas que nuestras generaciones no han valorado y afortunadamente venís con fuerza, y eso quiere decir que esto cambiará.

**M.L.:** Es todo un proceso.

**F.L.:** Sí.

**M.L.:** Y estamos en la última pregunta.

**F.L.:** ¡Qué pena!

**M.L.:** ¡Se ha hecho corto! La medición de impacto es un tema que está cogiendo cada vez más fuerza en todos los sectores, tanto sociales como mercantiles, y posiblemente por motivos diferentes, ya lo hemos dicho. ¿Crees que el sector social debería liderar las propuestas para medir el impacto? Y ¿cómo?

**F.L.:** Lo primero que deberíamos delimitar es el sector social, antes de decir que el sector social sea el que lidere. Hay mucho iluminado por el mundo que se ha subido al carro de lo social, y realmente estamos ahí en una especie de social encubierto. Asociaciones sin ánimo de lucro “no se que”. Bueno, primero vamos a acotar bien qué es esto del sector social. Lo hemos hablado antes un poquito, lo del tercer sector. Vamos a ver realmente de qué estamos hablando. Y vamos a ver realmente qué capacidad de influencia tiene en quien luego tiene que tomar las decisiones. Con lo cual yo empezaría delimitando bien.

**M.L.:** ¿Y para ti qué sería? ¿Cómo delimitarías tú el concepto de social?

**F.L.:** Cómo delimitaría el concepto de social, no. Como delimitaría las instituciones, asociaciones, fundaciones que se dicen sociales, porque muchas de ellas no lo son. Al final no es que sea anti-regulación, porque regular hay que regular. Pero al final quien tiene que regular es el que tiene la capacidad normativa, quien tiene que decidir cómo y qué requisitos tienen que cumplir las empresas. Mañana tu compañera de al lado y yo montamos una asociación sin ánimo de lucro, nos dedicamos a cualquier cosa que te puedas imaginar relacionado con algo social y ya somos una ONG sin ánimo de lucro que trabajamos en lo social. Bueno, vale, de acuerdo. Sí pero no. Es decir, vamos a ver realmente si tu puedes tener o puedes ser considerada una asociación en el ámbito de lo social que vaya realmente a trabajar en aspectos que realmente tengan su repercusión en la sociedad y además porque has elegido esta forma jurídica para desarrollar tu actividad.

**M.L.:** Estás diciendo, perdona, que de todo lo que se cree en asociaciones, fundaciones y demás, lo que les tiene que distinguir es que tengan un impacto social que se pueda demostrar.

**F.L.:** Efectivamente, claro. Es decir “asociación cultural: ¿tu que impacto tienes?” Es que volvemos otra vez al principio. No medimos el impacto social, por lo tanto, no podemos saber que instituciones, organismo u organizaciones, como lo queramos llamar, realmente aportan algo a la sociedad. No medimos ese impacto social, por lo tanto las metemos a todas en el mismo cajón. Hay asociaciones y fundaciones e instituciones muy reconocidas que medirán el impacto social porque tienen recursos para hacerlos. Hay otras que no lo hacemos pero que somos conscientes de que hay una repercusión real en la sociedad de nuestras acciones. Y luego hay otras que no, con lo cual lo primero que deberíamos hacer es delimitar bien. ¿Como? Lo hemos hablado ya a lo largo de la

entrevista. Si yo tuviera que aportar un informe del impacto social de mi actividad sería mucho más fácil distinguirme de las que no lo hacen o de las que no lo hacen porque realmente no lo pueden hacer porque no deberían estar ahí. Yo creo que deberíamos empezar por ahí, acotando. Y luego las que realmente lo estamos haciendo, hacer un esfuerzo por poder medirlo.

**M.L.:** Pero, ¿crees que el sector social, definido como hemos dicho, debería liderar las propuestas para realizar mediciones de impacto respecto a las empresas de otro tipo?

**F.L.:** La respuesta es sí, si el sector social es un sector delimitado y realmente se puede demostrar que sus acciones tienen esa repercusión.

**M.L.:** Y ¿por qué sí?

**F.L.:** Vamos a empezar a medir al medidor. Vamos a medir primero el impacto social de quien después tiene que canalizar las propuestas o el impacto de otras empresas. Si una empresa normal, una empresa social entre comillas, tiene que valorar o trasladar las propuestas que provengan de ahí, primero yo que soy la empresa social tengo que estar medido, tengo que estar valorado, tengo que tener mi informe de impacto ambiental.

**M.L.:** En el sentido de que, si una empresa mercantil ordinaria quiere contratar a una empresa de inserción, la empresa de inserción debe poder demostrar su impacto social, ¿es en ese sentido? ¿Por ese motivo primero la empresa de inserción?

**F.L.:** Claro, debería de poder demostrarlo si quieres contratar o colaborar con una empresa social. Por ejemplo, hay otra parte nuestra que es importante y que no es solo la de dar trabajo. En nuestra empresa ya sabes que lo máximo que pueden estar, salvo que tengan discapacidad, es tres años. Yo he propuesto convenios con empresas para que personas que han estado previamente contratadas con nosotros, después se inserten en el mercado de trabajo normalizado. Es decir, no hace falta que me des a mi trabajo, que me contrates como empresa de servicios, sino que después a esas personas que han estado trabajando con nosotros tú le des una oportunidad laboral en tu empresa, que para eso han estado tres años con nosotros. Y ahí sí que se puede ir un poco a las acciones de convenio de colaboración, acuerdos. Tengo mucha relación con ISS que es una gran empresa de servicios, no se si la conoces, pero está en toda España, tienen sede en Barcelona. Nosotros hemos hablado con ellos varias veces y han colaborado con nosotros en facilitarnos empleo a personas que están a punto de terminar su relación con nosotros. Ellos lo hacen de forma callada, no quieren convenio, no quieren publicidad. Ellos están convencidos de que es su obligación hacerlo así. Su forma de colaborar es esa, no hace falta que nos den un contrato, sino que nos ayuden después a que esos trabajadores lleguen al mercado de trabajo normalizado, que ese es el objetivo real de las empresas de inserción. Yo creo que algunas empresas de inserción se olvidan que ese es su objetivo. Su objetivo no es tener una carpintería e ir contratando gente. Su

objetivo es tener una carpintería que permita desarrollar itinerarios de inserción con trabajadores que son contratados por la empresa de inserción para que después esos trabajadores de la empresa puedan llegar al mercado de trabajo normalizado gracias al trabajo que tú has hecho con ellos previamente. Ese es el objetivo real de las empresas de inserción. Para eso el servicio público de empleo nos ayuda, para insertarlos después en el mercado laboral. No paga que nosotros tengamos contratados y obtengamos un rendimiento. Si nosotros no insertamos a ningún trabajador en el mercado de trabajo normalizado, ¿para qué queremos una empresa de inserción, si el objetivo es ese? El objetivo real y final es ese, por eso se llama de inserción, porque el objetivo es insertarlos en el mercado de trabajo normalizado.

**M.L.:** Fantástico, me da pena pero hemos acabado.

**F.L.:** Si, ya lo sé, además yo también tengo que acabar, pero eso no quiere decir que no podamos hablar otro día, cuando quieras.

**M.L.:** ¡Muchísimas gracias!

## **Anexo V**

**Entrevista a Bernardo García (E3), Consultor social, miembro fundador y vicepresidente de ESIMPACT**

**Entrevistadora: Michela Lunardi**

**Fecha de realización: 01/07/2021**

**M.L.:** Para empezar, ¿podrías por favor presentarte brevemente? ¿Cómo te defines a nivel personal y profesional?

**B.G.:** Bueno, es la pregunta más difícil, cómo me presento. Como sabes soy Bernardo García. A nivel profesional llevo más de 30 años dedicado a la gestión sobre todo de entidades sin ánimo de lucro y he estado en diferentes lugares: he estado trabajando 14 años en la universidad, luego también dirigiendo 9 años una fundación y de consultor en varias etapas. Ahora estoy como consultor social, porque en realidad toda la consultoría que hago está vinculada sobre todo a incrementar el impacto social de las entidades que me contratan. Además de eso, soy miembro fundador y vicepresidente de la Asociación Española de la Medición de Impacto Social que se llama ESIMPACT. Luego tengo otros temas de mi curriculum, pero no sé si quieres que abunde mucho en el detalle, yo creo que lo más relevante puede que sea esto.

**M.L.:** Vale, está muy ocupado, lo sé, con muchos temas... Entonces, vamos al grano y hablamos de impacto social. ¿Cuál es tu definición de impacto social, si es que hay una?

**B.G.:** Si, bueno, yo la definición que normalmente utilizo es la que también hemos acuñado en ESIMPACT y que se inspira sobre todo en fuentes de origen anglosajón, británicas normalmente, que llevan ya muchos años. No te la voy a poder decir de memoria, pero la tienes de todas maneras en el estudio que hicimos. Al final el impacto social es la transformación que se genera a partir de una iniciativa, puede ser de un proyecto, de una organización. Esa transformación o ese cambio puede ser positivo o negativo, es importante también valorar lo que a veces de manera no esperada se genera de manera negativa. Puede estar ese cambio siendo intencionado o no intencionado, también hay cosas que suceden y que no estábamos buscando y que aparecen como impacto. Y luego también una de las características es que afecta a la situación de ese tema en concreto a medio y largo plazo. Normalmente no es un cambio puntual, o que simplemente sucede una vez y luego ya no se reproduce, sino que afecta normalmente a la situación estructural de esa situación. Otro de los aspectos importantes del impacto social es que es el cambio que se produce más allá de lo que hubiera sucedido, en cualquier caso. Es decir que no es cualquier cambio, porque a lo mejor esa situación ya hubiera cambiado, aunque no hubiéramos hecho nada. Entonces es lo que tu añades

como un cambio adicional a lo que hubiera ya cambiado de por sí. Estas serían un poco las características principales de lo que considero que es el impacto social.

**M.L.:** Vale, gracias. Y ¿por qué crees que es importante medir el impacto social?

**B.G.:** Por muchos motivos. Yo cuando doy formación creo que hay una diapositiva con por lo menos 15 o 20 motivos, pero así de los principales, lo primero porque si estás trabajando en un proyecto donde quieres conseguir un impacto social, si no mides algo, va a ser muy difícil que lo reconozcas y luego que lo gestiones adecuadamente. Para mí lo importante de la medición es la gestión que viene después.

**M.L.:** Para temas de procesos, gestión de procesos, ¿sería así?

**B.G.:** Sí, tomar conciencia por un lado de realmente qué cambios se están generando. Una cosa es lo que tu planees sobre papel, luego otra cosa es lo que realmente suceda. Hablando de cambios sociales, muchos de ellos son subjetivos, no son procesos mecánicos o procesos industriales, sino que son procesos sobre personas. Luego el tema también evidentemente de poder justificar ante tu órgano de gobierno, si estás en una entidad con ánimo o sin ánimo de lucro, lo que estás logrando realmente, y también ante posibles financiadores, justificar la financiación que te aportan y conseguir nuevas fuentes de financiación. Un motivo también interno muy importante es fidelizar el talento o atraer el talento a esos equipos, porque el que sean conscientes del impacto que generan yo creo que es un factor motivacional muy grande. Bueno, yo creo que estas serían las principales, se que me dejo algunas, pero las principales yo creo que serían estas.

**M.L.:** Gracias. Y ¿crees que la medición del impacto social es algo que ya es importante para todo tipo de empresa o para algún tipo de empresa es más importante todavía? Y ¿por qué?

**B.G.:** ¿Pero me preguntas sobre el contexto en España? ¿O en general?

**M.L.:** Sí, en España.

**B.G.:** Bueno, yo creo que en España todavía estamos dando los primeros pasos. El informe que elaboramos y que conoces reflejaba un poquito esto, que sí que en el vocabulario y en el discurso se habla mucho de impacto, pero luego realmente hay muy poquito hecho. Sí que desde que lo publicamos, que fue a finales del 2019, hasta ahora ha habido una evolución positiva, es decir se siguen incorporando entidades a hacer mediciones de impacto. Pero yo creo que todavía, por ejemplo, no hemos dado el salto a que haya entidades que tengan integradas por completo la gestión por impacto, que sería ya el paso decisivo, donde ya otras sociedades ya están. Entonces, ahora, el empezar a hacer mediciones, y que sean mediciones rigurosas, y que sean definiciones del impacto que realmente respondan a este concepto que te he comentado antes, pues esa es la fase en la que estamos, pero creo que todavía nos queda una larga trayectoria

de que esas mismas entidades y otras realicen mediciones ya de manera regular y que eso cambie la cultura de gestión de la organización.

**M.L.:** ¿Pero crees que sería importante medirlo en todo tipo de empresa, o hay algún tipo de empresa, ya sea mercantil o social, que debería hacerlo más que otras?

**B.G.:** A priori yo creo que cualquier entidad, me da igual empresa, entidad pública, ONG, cualquier entidad debería de intentar medir y gestionar su impacto social porque no se me ocurre ninguna que no pueda generar un impacto social, o ambiental, o ambos. Otra cosa es que en su propósito y su misión no tengan ese fin. Te pongo un ejemplo muy radical: un grupo de narcotraficantes seguramente no les importa nada el impacto social que generan. Lo tienen, pero no les importa. Entonces claro, si no te importa, ¿para qué vas a medir algo que no te importa? Puede haber empresas normales, ya no digo un grupo de narcotraficantes, sino empresas normales y corrientes, y hay muchas supongo que en España están ahí, que a lo mejor todavía no les importa, no porque igual no lo vean a priori interesante, sino porque, por ejemplo las pequeñas y medianas empresas, o las micro empresas, con la situación sobretodo ahora del Covid, su foco está principalmente en sobrevivir. Entonces, pedirles que midan el impacto social ahora pues te dicen “ya, pero es que no estoy para eso”.

**M.L.:** Ya.

**B.G.:** Depende de las circunstancias, pero interés y utilidad yo creo que para cualquiera.

**M.L.:** Vale. Estoy enfocando la investigación para el trabajo final de máster en las empresas de inserción en España y no se si conoce un poco la situación concreta de este sector. Según tú, ¿cuáles son las principales motivaciones para realizar una medición de impacto en el caso de las empresas de inserción concretamente?

**B.G.:** De hecho algunos casos conozco de empresas de inserción o proyectos que favorecen la inserción sociolaboral de determinados colectivos, y es un caso muy típico de medir el impacto social porque la propia palabra lo dice. Si buscas inserción social o sociolaboral, el impacto está ya en la propia definición de tu propósito. La motivación principal es desde luego demostrar que efectivamente contribuyen a esa inserción sociolaboral tal como la hayan definido, ahí puede haber diferencias. A priori facilitar la integración laboral de un determinado colectivo parece que puede ser bastante parecido en todas las empresas, pero luego seguro que puede haber matices de tipología de empleos, condiciones laborales y demás. Entonces yo creo que hay cuestiones que también afectan a la calidad de vida de las personas o por ejemplo a las posibles ayudas específicas para determinados colectivos que tengan dificultad, y que creo que pueden hacer que su impacto social sea distinto al de otras.

**M.L.:** Vale, gracias. Sabemos que actualmente no hay un estándar dominante para realizar una medición de impacto social, pero ¿podrías indicar tres metodologías que tu consideras que son las más relevantes actualmente? Y ¿por qué?

**B.G.:** Yo siempre parto de un marco metodológico, no es una metodología, pero es un marco de referencia, que es el estándar europeo para la medición del impacto social. Lo publicó la institución EVPA (European Venture Philanthropy Association) y yo creo que ese estándar europeo sí que nos da un enfoque metodológico interesante. Luego ya en la propia medición no me parece que hay metodologías mejores o peores que recomendaría porque depende del fin que se busque con la medición y del tipo de organización que se trate. Entonces para que quieras medir y que es lo que vas a medir va a determinar que tu metodología más adecuada sea o bien cuantitativa, o cualitativa, o un mix de ambas o alguna monetizable. Todas me parecen igualmente válidas. En el estudio aparecen unas cuantas que describimos al final, pero es que ya lo indicamos, somos en ese sentido muy claros y abiertos, no primamos ninguna metodología porque depende para que quieras realmente medir el impacto.

**M.L.:** Y, por ejemplo, en el caso de las empresas de inserción, ¿una de esas metodologías por tu experiencia es más adecuada o crees que se usa más?

**B.G.:** A priori no te podría responder, debería escuchar a la dirección de esa empresa, saber qué es lo que buscan, saber para qué quieren medir y qué decisiones quieren tomar a partir de las mediciones y entonces te podría decir “pues mira, en tu caso igual es más interesante utilizar un SROI porque eso te va a facilitar el poder justificar antes posibles inversores que aporten más dinero”. Pero si no es ese el caso, al igual te diría “no te compliques la vida, no uses un SROI”, si lo que quieres es, por ejemplo, que tu grupo meta esté más involucrado en tu propio proyecto y sea más consciente de su beneficio en términos no solo laborales sino también sociales, pues igual vete por una metodología más cualitativa. Es que depende. Tampoco creo que el sector sea determinante. Si que es verdad que los sectores productivos, como este, por ejemplo, las metodologías de monetización tienen más sentido que en los que no tienen ese componente productivo.

**M.L.:** ¿De monetización sería por ejemplo SROI?

**B.G.:** El SROI puede ser una, sí. Pero ese es el único matiz. Al que no tiene un componente productivo sino simplemente una labor asistencial pura y dura, posiblemente monetizar no le va a aportar gran cosa. Pero luego el que decida si la empresa utiliza el SROI o no depende de nuevo de para que.

**M.L.:** Vale. Supongo que tienes experiencia directa en medición de impacto social. ¿Podrías darme un ejemplo por favor que consideres interesante?

**B.G.:** Es que he acompañado igual a más de 60 o 70 empresas y organizaciones. ¿Que te dé un ejemplo, pero en base a qué? Porque son casos tan distintos.

**M.L.:** Si conoces por ejemplo una empresa social o proyecto de inserción laboral que haya realizado una medición de este tipo.

**B.G.:** Vale, que yo haya participado directamente no.

**M.L.:** O indirectamente.

**B.G.:** Conozco informes de entidades que han promovido la inserción sociolaboral a través de un programa de becas para la formación profesional, por ejemplo.

**M.L.:** Vale.

**B.G.:** Pues otra de las metodologías que se utilizó en ese caso concreto fue un análisis contrafactual. Lo que se buscaba era justificar que ese programa de beca, con todos sus componentes, mentoring y demás, facilitaba la inserción sociolaboral de los jóvenes con una serie de características determinadas frente a otros jóvenes que no eran beneficiarios de ese programa de beca. Y luego también en el caso del estudio que hicimos, uno de los tres casos prácticos, el de Gureak, que es un grupo industrial que favorece la inserción sociolaboral de personas con discapacidad. Estamos hablando de más de 5000 empleados. Ahí, en cambio, no hicieron un contrafactual, porque no les interesaba demostrar. Ellos estaban muy seguros de su modelo. Lo que querían precisamente era poder tener unas métricas más objetivas de lo que ya sabían que generaban, que era empleo para estas personas. Era más consciente dentro de la propia empresa y dentro del propio colectivo.

**M.L.:** He hablado con ellos y me contaron que empezaron con el marco metodológico europeo pero luego lo adaptaron mucho a su situación particular.

**B.G.:** Exacto, sí, eso es lo correcto. O sea, hacer una adaptación, una simplificación. No tienes porque complicarte mucho la vida. En el caso se expone, como ellos me comentaron, igual tienen pensado en un futuro incorporar elementos más de calidad de vida, por ejemplo, que no aparecen en este primer sistema de medición. Es que depende hasta donde quieran ir y en qué proceso de progresividad se quieran meter, y está bien que vayan poco a poco.

**M.L.:** Pero parece un poco que de todas las metodologías de las que se habla, las que salen en vuestro estudio y tal, acaban siendo casi una base, un punto de partida, ¿no? Que luego, según la situación, como decías, se tienen que adaptar.

**B.G.:** Claro, yo te diría que en casi ninguna de las ocasiones en que he acompañado una entidad para hacer su sistema de medición de impacto hemos ido a una metodología ya estandarizada o un sistema de indicadores estandarizado. Hemos creado indicadores propios. Eso es porque al final es muy particular cada casuística y yo creo que eso es lo que le da valor. Por eso es mejor hacer pocos indicadores y buenos y que sean de las

características necesarias, sean cuantitativos, cualitativos o monetizables, que irte a un estándar que al final no te encaja del todo en lo que necesitas.

**M.L.:** Pero si de esta manera nos acercamos más a la situación de cada uno, ¿no se puede crear también la dificultad añadida de que no se pueden comparar los resultados?

**B.G.:** Claro, y la pregunta es: ¿a quién les interesa comparar los resultados y para qué? Eso es otro factor. Es decir, a los de Gureak no les interesaba compararse con nadie. Ellos ya están muy seguros de lo que hacen y lo que querían es saber con evidencias más claras que efectivamente hay una demostración de un valor, de un impacto social. Si de repente les pidieran a alguien que se tienen que comparar con otras empresas similares porque eso les permite, no sé, conseguir más puntos para una subvención o para una inversión, pues entonces tendrán que ajustarse al sistema de aquel que les demanda esa comparativa. Pero a priori lo de compararse tiene sentido si te da un beneficio, no porque sí.

**M.L.:** Vale, claro. ¿Qué dificultades crees que enfrentan las empresas en general, y en especial las empresas de inserción, en la labor de medición de impacto social? Hay muchos problemas todavía que les dificultan la realización.

**B.G.:** Ya, yo te puedo responder muy en general, porque luego supongo que cada empresa tendrá sus dificultades particulares. En general, lo que en el propio informe decíamos era que las empresas tenían como primera dificultad el desconocimiento, y de hecho yo que sigo dando formación sobre estos temas, continuamente me doy cuenta de que, en casi todos los sectores, todavía no se saben bien las cosas que me has preguntado, qué es realmente impacto social, qué supone medirlo y gestionarlo, qué marcos metodológicos puede haber, toda esa parte formativa todavía hay mucho desconocimiento. Luego la segunda dificultad es que, a veces, como esto no se ve tan relevante como lo que realmente es, porque es súper relevante, pues no hay recursos normalmente para ello. Se busca casi lo que sobra, se usan los recursos que sobran para hacer esto. Yo creo que eso es una estrategia no afortunada porque un sistema de medición de impacto te puede cambiar, de hecho, te cambia. A todo el mundo le cambia por completo la cultura de la gestión de la entidad, entonces tendrías que priorizar dedicarle recursos a ello. Luego otra de las dificultades es que cualquier organización y cualquier persona es resistente al cambio, y esto supone un cambio. Pues al principio hay una resistencia. Si es de los órganos de gobierno ya es definitiva, porque es muy difícil que progrese algo si el equipo de dirección no lo ve. Y luego por parte de los equipos operativos: si el equipo de dirección sí que empuja, da recursos, formación y demás, si que hay una mejor predisposición, si no se acaba viendo como una carga adicional. Y luego, en España en concreto, todavía al ecosistema quizás le queda todavía por empujar más el promover todo esto. Sí que la inversión de impacto está creciendo y lo demanda,

pero esa inversión de impacto afecta a una parte muy concreta del empresariado. Luego las Administraciones públicas todavía están más en el discurso que reclamando este tipo de mediciones de impacto. No sé si ahora con los fondos europeos puede haber un impulso también. Desde luego el planteamiento de los fondos sí lo demanda, pero ya veremos la Administración en que lo plasma finalmente. Y el sector social, el tercer sector, yo creo que sí está poniéndose las pilas porque a ellos sí que les están cambiando las valoraciones, las baremaciones de sus proyectos en base al impacto. Yo creo que ahí se están dando pasos un poquito más rápidos que quizás en el sector empresarial.

**M.L.:** Vale, y ¿qué ventajas crees que consiguen las empresas en general, y en especial las empresas de inserción, si llegan a realizar una medición de impacto social? En parte un poquito ya me has contestado antes también.

**B.G.:** Sí, yo creo que todo lo que te he contado antes, y yo creo que sobre todo es un cambio cultural, es pasar de gestionar normalmente por actividad o por resultados, a gestionar por el impacto, que es un paso más allá. Y eso puede cambiarte todo prácticamente.

**M.L.:** ¿En qué ámbitos pueden aplicarse los resultados obtenidos de la medición de impacto social? Ya sea gestión, comunicación, mejora de procesos... ¿Cuáles crees que son los principales ámbitos?

**B.G.:** Como te acabo de decir, puede afectar a todo. Todo depende de lo que salga en la medición, que te diga donde están tus puntos fuertes y tus áreas de mejora. Si mides el impacto y ves, por ejemplo, que tus procesos efectivamente son buenos para el impacto que buscas, no tienes porque tocarlos, simplemente reafirmas o confirmas que esos procesos son adecuados. Normalmente hay mucho déficit en la comunicación del impacto, porque prácticamente lo que se comunica, a través de memorias o de los informes no financieros, es actividad. Yo trabajo mucho, por ejemplo, con la gente a la que acompaño en generar memorias de impacto. Es un cambio comunicacional importante. A nivel de priorización de tus proyectos, vas a priorizar en teoría los que tengan más impacto frente a los que tienen menos. No los que consigas recursos, sino los que realmente consigas que con esos pocos recursos o los que tengas consigas más impacto. Entonces dependerá de lo que salga como análisis de la medición.

**M.L.:** Vale, y respecto justamente a la comunicación, ¿a quien crees que se debería dirigir la comunicación de los resultados de la medición de impacto?

**B.G.:** A todos los grupos de interés y sobre todo a los que son más directamente afectados por el impacto.

**M.L.:** ¿Los beneficiarios?

**B.G.:** Sí, depende, claro, a veces son beneficiarios, a veces son clientes, a veces son un grupo interno. Es decir, depende de la organización. Pero al final estamos midiendo el

impacto en personas y eso quiere decir que esas personas se ven afectadas. Si a esas personas no las involucramos desde el inicio en cómo va a ser el proceso de medición, qué se va a medir, qué no se va a medir, cómo se va a medir, y luego ya contar los resultados de lo que ha salido, pues eso yo creo que, además de no tener lógica, es una falta de respeto total. Que hablen de ti, que te midan cosas sobre lo que ellos consideran que es tu impacto, a nadie les gustaría. Eso es un principio que está cogido de todos los decálogos de principios sobre medición de impacto de cualquier entidad en el mundo y la involucración de los stakeholders es fundamental hacerla de verdad. Este es un tema donde hay mucho déficit porque cuesta, porque es un cambio, de nuevo, de mentalidad, de cultura.

**M.L.:** Esa parece entonces la barrera más grande de superar.

**B.G.:** Es una barrera importante, sí, es una barrera importante porque es abrir tu organización a los que están ahí. Aparentemente tú estás para ellos, pero digo que es aparentemente porque normalmente se actúa desde dentro hacia fuera y no se deja que desde fuera se influya hacia dentro.

**M.L.:** Vale, y entonces con todo esto que me has comentado, con tu experiencia y tal, ¿cuál será la tendencia en la medición de impacto social en los próximos años? Ya me has dicho que eres optimista, ¿no? Que esto va creciendo y se van enterando más de lo que es la medición de impacto y porque hay que medirlo. Seguimos esa tendencia, ¿es correcto?

**B.G.:** Yo creo que esa tendencia ya ha empezado, por lo menos en España se nota mucha aceleración. Supongo que en otros países también, pero tengo menos información directa. Al mismo tiempo, también ya se ha configurado el fenómeno del impact washing, es decir, también hay una sobreutilización del término impacto y se denominan informes de medición de impacto que no lo son. Yo creo que va a ocurrir un poco lo del greenwashing, va a haber un poco una sobre utilización no rigurosa de este término.

**M.L.:** Vale, y ¿qué opinas de la tendencia creciente en los últimos años, en relación con las empresas mercantiles en este caso, de comunicar información no financiera? ¿Cuáles crees que son sus motivaciones?

**B.G.:** Las empresas que por ley tienen la obligación de comunicar información no financiera son grandes empresas, de más de 250 trabajadores en el caso de España, pero como sabes se está reformando la directiva europea sobre este tema y de hecho ya no se va a hablar de información no financiera, sino de información sostenible. Entonces esos informes de sostenibilidad, cuando ya se conviertan en leyes a estado miembro, yo creo que van a ser una vuelta de tuerca más y, de hecho, ya la directiva propone que afecte a todas las empresas cotizadas. Y con el tiempo llegará a todas porque al final el

sistema económico está muy interrelacionado. Entonces una empresa cotizada a la que piden que haga un informe de sostenibilidad tienen que reflejar que también la sostenibilidad está reflejada en sus proveedores y en sus clientes, aunque sean más pequeños y no cotizados, y al final va a afectar a todo el mundo. Yo creo que es un modelo al que nos dirigimos donde lo económico, lo social y lo ambiental van a estar presentes, si no al mismo nivel, pero se van a ir acercando en cuanto a su importancia de cara a que un negocio sea sostenible, a que un negocio sea viable y que tenga acogida dentro de la sociedad. Yo creo que eso, poquito a poco, es adonde nos vamos acercando.

**M.L.:** La medición de impacto es un tema que está cogiendo cada vez más fuerza en todos los sectores, tanto los sociales como los mercantiles, posiblemente por motivos diferentes. ¿Crees que el sector social debería liderar las propuestas para medir el impacto o no? Y ¿cómo?

**B.G.:** Yo creo que cada sector tiene su papel en el liderazgo. Creo que tiene que ser un liderazgo coparticipado, cada uno tiene su valor añadido diferenciador. La Administración pública yo creo que tiene que ejercer un liderazgo, puede marcar una normativa que realmente impulse a todas las entidades a medir y gestionar su impacto social y ambiental, más que nada porque, y el Covid lo ha demostrado, como sociedad nos jugamos mucho. Ya no es porque alguien en una empresa o en una organización social demuestra que lo que hace merece la pena, sino porque el que no midamos eso nos está conduciendo donde estamos ahora. Y es que estamos sobre contaminando el planeta, hay muchas desigualdades sociales con unas consecuencias para la calidad de vida de las personas muy graves. Todo eso, mientras no se mide, no es visible y como no es visible seguimos promoviendo un modelo socioeconómico que nos va a llevar o nos está llevando a un caos para la humanidad, no tanto para el planeta, sino para nosotros mismos. Yo creo que el interés de todos y de todas es hacerlo visible para corregirlo lo antes posible. Entonces cada uno tiene su papel. Las Administraciones, como te decía, para crear un marco normativo, las organizaciones sociales también trabajan en problemáticas sociales y ambientales muy concretas y luego lógicamente les interesa demostrar que tienen impacto y que merece la pena seguir apoyando a estas organizaciones. Cada una tiene un rol diferenciador.

**M.L.:** Vale, pues ya estamos. Muchísimas gracias otra vez por la ayuda, se agradece muchísimo.