HUELLA SOCIAL
Y DESARROLLO HUMANO

CUADERNO 2

MIDIENDO LA HUELLA SOCIAL DE LAS EMPRESAS

ONGAWA
INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO

Cuadernos
HUELLA SOCIAL
Y DESARROLLO HUMANO

MIDIENDO LA HUELLA SOCIAL DE LAS EMPRESAS

Edita:
ONGAWA
C/ Vizconde de Matamala, 15
28028 Madrid
Tfno.: (+34) 91 590 01 90
info@ongawa.org

Autoras:
Carlota Tovar itdUPM
Inma Borrella itdUPM
Marina Moreno itdUPM

Con la colaboración de:
Carlos Mataix itdUPM
Eduardo Sánchez ONGAWA
Rudy Martínez ONGAWA
Jose Manuel Gómez ONGAWA

ISBN: 978-84-617-3513-6

Diseño y maquetación:
punto&coma

Esta obra está sujeta a la licencia Reconocimiento-NoComercial-SinObra Derivada 2.5 España de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN 5

LA HUELLA SOCIAL DE LAS EMPRESAS
Y LAS COMUNIDADES LOCALES 6

LA HUELLA SOCIAL Y EL REPORTE EMPRESARIAL 8

ANÁLISIS COMPARATIVO DE METODOLOGÍAS
PARA LA MEDICIÓN DE HUELLA SOCIAL 11

LA MEDICIÓN DE LA HUELLA SOCIAL 15

LA MEDICIÓN DE HUELLA SOCIAL EN PAÍSES
EN DESARROLLO 31

PARA AMPLIAR INFORMACIÓN 35

J M

INTRODUCCIÓN

Algunas empresas han comenzado a medir sus impactos sociales. Esta es una tarea compleja pero cada vez más necesaria en el contexto actual, en el que los distintos grupos de interés (inversores,empleados clientes, sociedad civil,…) valoran cada vez más las aportaciones de estas organizaciones a la sociedad. En este sentido, la medición de impacto puede ser utilizada por las empresas tanto internamente para conocer las consecuencias de sus operaciones e implementar medidas de mejora, como externamente para comunicar su compromiso y su aportación al desarrollo social.

Este documento profundiza en el reto de la medición de impacto social a través del análisis de una serie de metodologías y herramientas desarrolladas en los últimos años por diferentes entidades.

Esta es la segunda entrega de la serie Huella Social y Desarrollo Humano, que aborda diferentes aspectos de las relación entre la actividad empresarial y el desarrollo humano de las comunidades locales. La serie es una iniciativa de ONGAWA, Ingeniería para el Desarrollo Humano, en colaboración con el Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano (itdUPM) de la Universidad Politécnica de Madrid. Se enmarca en el Programa Compromiso y Desarrollo que ONGAWA lleva a cabo con la financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) para mejorar la contribución empresarial al desarrollo humano.

LA HUELLA SOCIAL DE LAS EMPRESAS Y LAS COMUNIDADES LOCALES

En esta serie de publicaciones, definimos Huella Social de una organización como "el conjunto de impactos que genera sobre las comunidades locales". Y por comunidad local nos referimos a "las personas o grupos de personas que viven y/o trabajan en áreas que están económica, social o medioambientalmente afectadas (positiva o negativamente) por las operaciones de la empresa" (GRI G4[1]). Por lo tanto, las comunidades locales son tanto las personas que viven junto a la zona donde se realizan las operaciones como poblaciones aisladas y físicamente alejadas de las operaciones, pero cuyas posibilidades de desarrollo están siendo afectadas por las mismas.

Comprender, mejorar y comunicar la Huella Social es interesante para las empresas. Al hacerlo satisfacen las expectativas de clientes, sociedad civil y otros grupos de interés, mejorando su reputación y su imagen de marca. Pero además puede ser una herramienta útil para acceder a inversión responsable, atraer y retener talento, obtener licencia social para operar, descubrir potenciales riesgos y nuevas oportunidades de negocio, o acceder a información que ayude en la toma de decisiones.

Pero medir la Huella Social no es sencillo. Algunas organizaciones cuya principal finalidad es generar bienestar social – como ONG, empresas sociales, fundaciones y agencias de desarrollo– llevan años tratando de medir los impactos de sus acciones sobre personas y comunidades con un éxito relativo, lo que pone de manifiesto la dificultad intrínseca de esta tarea.

1. G4 Sustainability Reporting Guidelines. Global Reporting Initiative

Los impactos sobre las personas tienen múltiples dimensiones y aún no existe una taxonomía ampliamente aceptada que los defina y clasifique. Debido a la cantidad de asuntos que pueden ser considerados parte de la Huella Social y a la variedad de grupos de interés afectados, es necesario definir claramente el objeto y el alcance de la medición con el fin de lograr un complicado equilibrio entre exhaustividad y practicidad. Para ayudar en esta tarea, diferentes propuestas de medición de impacto social han surgido y cobrado relevancia en los últimos años. Estas iniciativas han sido impulsadas tanto desde el sector privado empresarial como desde el sector público y el tercer sector.

La mayoría de las empresas que buscan conocer su Huella Social no están abordando este reto solas. Muchas de ellas reconocen su escaso conocimiento sobre las repercusiones sociales de sus acciones y sobre el ámbito social en general, por lo que han buscado el asesoramiento de expertos externos. Estas colaboraciones proporcionan a las empresas conocimiento, competencias y habilidades con las que no contaban y que facilitan el proceso de definición, ejecución, aprendizaje y mejora.

LA HUELLA SOCIAL Y EL REPORTE EMPRESARIAL

Aunque para el sector privado empresarial el diálogo sobre la medición de Huella Social es relativamente reciente e innovador, la medición de impactos en su concepto más amplio no le es ajena. Las empresas, prácticamente desde sus orígenes, han medido el impacto económico de su actividad a través de su cuenta de resultados y sus informes financieros anuales en los que ofrecen información sobre su evolución económica a accionistas y acreedores. A principios de los ochenta, algunas empresas comenzaron a publicar información sobre sus impactos ambientales, bien para mejorar sus problemas de imagen –en industrias conflictivas como la química–, o para demostrar lo bien que estaban haciendo su trabajo sin perjudicar al medioambiente.

Unos diez años más tarde, respondiendo a las demandas de sus principales grupos de interés y de diversos organizaciones de la sociedad civil, las empresas comenzaron a publicar memorias de sostenibilidad, entendiendo sostenibilidad como un concepto multidimensional que engloba los resultados financieros, los impactos medioambientales y los efectos sociales tanto internos –sobre los trabajadores dentro de la propia organización–, como externos –sobre los colectivos con los que interactúa–. La importancia del reporte de información no financiera por parte de las empresas ha continuado cobrando

relevancia, y evolucionando desde la voluntariedad a la obligatoriedad. Prueba de ello son las distintas normativas y regulaciones que han ido surgiendo principalmente en países europeos.

Recientemente, el Consejo de Europa ha aprobado una nueva directiva[2] sobre Información no Financiera que, una vez traspuesta a las legislaciones nacionales, obligará a unas 6.000 grandes compañías de la Unión Europea a informar sobre sus impactos en materia social, ambiental, políticas de diversidad, respeto de los derechos humanos y medidas contra la corrupción y el soborno.

Una memoria de sostenibilidad refleja el desempeño de una organización en términos sociales y medioambientales. Su elaboración consta de varias etapas: en primer lugar se definen los asuntos relevantes teniendo en cuenta la opinión de los distintos grupos de interés, seguidamente se seleccionan los indicadores adecuados para medir el desempeño de la empresa en cada uno de esos ámbitos, a continuación se procede a recoger y analizar los datos con los que medir esos indicadores, y finalmente se publica un documento que recoge toda la información previa. Este proceso debe entenderse como un ejercicio de transparencia a través del cual la empresa rinde cuentas ante la sociedad. Una vez conocidos y publicados los resultados, la empresa puede tomar medidas correctoras o establecer estrategias para mejorar sus impactos y la sostenibilidad de sus actividades.

Global Reporting Initiative (GRI) es una organización sin ánimo de lucro que ha desarrollado uno de los marcos más extendidos a día de hoy para la elaboración de memorias de sostenibilidad. GRI ha establecido un lenguaje uniforme y unos parámetros comunes a nivel mundial para las empresas que deseen reportar su desempeño en sostenibilidad. En sucesivas mejoras de su guía, GRI ha ido introduciendo los principios sobre empresas sostenibles planteados por grandes organizaciones multilaterales como los recogidos en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas o en las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE.

2. 2013/0110 (COD) Corporate governance: disclosure of non-financial and diversity information by certain large companies and groups.

¿Cómo encaja la medición de Huella Social sobre las comunidades locales en el marco del reporte en sostenibilidad de las empresas?

El impacto de la actividad empresarial sobre comunidades locales queda recogido en el primer principio del Pacto Mundial, así como en los capítulos IV, V y VI de las Líneas Directrices de para Empresas Multinacionales de la OCDE.

También GRI, en la versión más reciente de su guía GRI G4, recoge el tema "comunidades locales" como un aspecto relevante y propone dos indicadores relacionados:

- **G4-SO1:** Porcentaje de operaciones implementadas con la participación de comunidades locales, evaluaciones de impacto, y programas de desarrollo.
- **G4-SO2:** Operaciones con impactos negativos significativos actuales o potenciales sobre comunidades locales.

Aunque la medición de Huella Social que planteamos en este documento va más allá de la evaluación de estos dos indicadores, la información generada puede contribuir a la valoración de los mismos en el marco de GRI.

Por lo tanto, medir y comunicar su Huella Social posicionará a la empresa como una organización transparente, mejorando su imagen. Pero el análisis de la relación entre la empresa y las comunidades locales es fundamental por otras razones: revela riesgos y oportunidades previamente ignorados. Si la comunidad percibe de manera negativa la presencia de la empresa en su entorno, innumerables conflictos pueden obstaculizar e incluso imposibilitar las actividades programadas. Sin embargo, si la comunidad ve a la empresa como un actor que contribuye positivamente al desarrollo local, la empresa obtendrá licencia social para operar y los riesgos se reducirán considerablemente.
Al medir su Huella Social, la empresa será consciente de su situación y podrá tomar las medidas necesarias para mejorarla, mitigando riesgos y aprovechando oportunidades antes desconocidas.

LA MEDICIÓN DE LA HUELLA SOCIAL

Multitud de definiciones de los términos impacto social, valor social o huella social han surgido en los últimos años, así como diferentes propuestas para su caracterización, cuantificación y medición. El creciente trabajo en este ámbito, tanto desde el mundo académico como desde el entorno empresarial y el tercer sector, demuestra la creciente preocupación por estos temas en la sociedad actual. Los intereses y experiencias de las distintas organizaciones que se han embarcado en la medición de sus impactos sociales se traducen en definiciones y enfoques muy dispares. Todos estos estudios y propuestas enriquecen el diálogo y contribuyen a avanzar en la creación de conocimiento y la generación de herramientas, pero también introducen ruido y desorden en un ámbito ya de por sí complejo.

Por lo tanto, las metodologías existentes para la medición de impactos sociales son de muy diversa naturaleza y presentan enfoques distintos. No obstante, cuando analizamos las que han tenido una mayor aceptación, podemos encontrar factores comunes a todas ellas que conforman lo que hemos llamado los elementos clave de la medición de Huella Social. Estos elementos

son: alineamiento estratégico, participación de grupos de interés, apoyo de expertos externos, búsqueda de simplicidad y aproximación mediante cadenas de impacto. Además, cualquier proceso de medición de impacto puede caracterizarse a partir de una serie de etapas genéricas. Tanto los elementos clave como las etapas genéricas en la medición de Huella Social pueden servirnos como base para analizar y comparar distintas metodologías.

A continuación explicaremos el significado de cada uno de los elementos clave y su importancia en el proceso de medición de Huella Social, así como las etapas genéricas que contemplan la mayoría de las metodologías.

Elementos clave en la medición de Huella Social

> Alineamiento estratégico

Una metodología de medición de Huella Social debe ser lo suficientemente flexible para permitir su alineamiento con la estrategia de la organización que la va a implementar. La medición y el análisis de datos supone una enorme carga de trabajo, por lo tanto, para que una organización decida dedicar recursos a este proceso, su interés debe estar justificado. Las metodologías más exitosas son aquellas que ofrecen guía y herramientas, pero permiten un cierto grado de flexibilidad en la definición del enfoque y de los indicadores, lo que posibilita que las empresas las adapten a sus propias circunstancias organizativas, maximizando sinergias con otros procesos de recogida y análisis de datos, y orientándolas a ámbitos de especial interés para el desarrollo de su negocio. El apoyo de la alta dirección, fundamental para que el proceso de medición de Huella Social llegue a buen término, vendrá facilitado cuando exista este alineamiento estratégico.

> Participación de grupos de interés

Los grupos de interés son grupos de personas que son o pueden estar afectados por la actividad de una organización, por ejemplo empleados, sindicatos, instituciones gubernamentales, ONG, comunidades locales, etc. Escuchar y entender a estos grupos permite comprender el papel que una empresa desempeña en la sociedad en la que está presente y cuáles son los riesgos y oportunidades asociados.

La participación de los principales grupos de interés en el proceso de medición de impacto es fundamental, puesto que los propios afectados por la actividad son los que mejor conocen los impactos de la misma. La mayoría de las metodologías de medición de impacto social reconocen la importancia de la participación de los grupos de interés y recomiendan su involucración a lo largo de todo el proceso o, al menos, en algunas etapas. Su participación puede facilitar tareas como la definición de asuntos relevantes, la propuesta de indicadores apropiados, la valoración de los mismos, el contraste de los resultados y la propuesta de actividades de mejora.

El trabajo con grupos de interés conlleva un mayor compromiso con los mismos y una mayor transparencia por lo que la selección de grupos y el establecimiento de vías de comunicación adecuadas debe ser manejado con cuidado. Por otro lado, identificar y conseguir la participación de todos los grupos de interés afectados no es sencillo. La existencia de un mediador que conozca bien el contexto puede facilitar este proceso.

> Apoyo de expertos externos

La participación de expertos externos equilibra los posibles sesgos en los que pueda incurrir una organización cuando evalúa sus propios impactos, y valora las actividades desde una perspectiva externa. Además suelen aportar experiencia y capacidades complementarias que facilitan la medición de impacto. El rol de experto externo en este ámbito suele ser desempeñado por consultoras, ONG o universidades.

Como mencionábamos en el punto anterior, también puede ser útil recurrir a mediadores – en ocasiones los propios expertos externos – para conseguir una comunicación más fluida con los grupos de interés.

> Búsqueda de simplicidad

Realizar una medición de impacto puede ser un proceso laborioso y extenuante, además de intensivo en la utilización de recursos. Todas las propuestas recomiendan incluir sólo lo esencial: valorar qué resultados son más relevantes, plantear cómo medirlos, y estudiar si el acceso a la información es posible y el esfuerzo abarcable. La utilización de datos de los que ya disponga la empresa para valorar alguno de los indicadores es una de las sugerencias. Es importante tener en cuenta este equilibrio entre rigor y recursos para no embarcar a la organización en un proceso excesivamente largo y costoso.

> Aproximación mediante cadenas de impacto

La utilización de las cadenas de impacto o cadenas de causalidad está ampliamente extendida. Estas cadenas se basan en la "teoría del cambio[3]" y plantean hipótesis sobre los resultados – deseados o no – que generan ciertas actividades, y sobre los impactos a los que dan lugar esos resultados. Durante la medición de impacto se plantean y valoran indicadores que validan – o, en ocasiones, invalidan – estas hipótesis. Se utilizan, por lo tanto, para entender qué cambia tras la realización de una actividad o el desarrollo de una operación. Pueden utilizarse para hacer análisis ex-ante y/o ex-post.

3. Enfoque de pensamiento-acción que facilita la identificación de hitos y condiciones necesarios para que se produzca un cambio deseado. PNUD, 2010. http://inversionsocial.files.wordpress.com/2010/05/guia-teoria-de-cambio-pnud.pdf

Etapas genéricas en la medición de Huella Social

Un proceso de medición de Huella Social puede caracterizarse según las siguientes etapas genéricas:

En primer lugar es necesario determinar el enfoque de la metodología a utilizar: a quién va dirigida, cuál será el formato de la misma, si se centrará en un ámbito o tema concreto o representará un esfuerzo de generalización,... En segundo lugar los objetivos y el alcance de la medición de impacto deben ser definidos. A continuación las herramientas y métricas que se van a utilizar tienen que ser explicitadas, para planear y ejecutar adecuadamente la fase de recogida de datos. Seguidamente se analizan estos datos y se elaboran conclusiones a partir de los resultados obtenidos. Para finalizar, los resultados son utilizados para comunicar interna o externamente los impactos de la organización o para plantear medidas de mejora. Todas las propuestas de medición de Huella Social contemplan estas etapas genéricas y, dependiendo de las decisiones tomadas en cada una de ellas en base al contexto, la metodología y las herramientas más apropiadas serán diferentes.

ANÁLISIS COMPARATIVO DE METODOLOGÍAS PARA LA MEDICIÓN DE HUELLA SOCIAL

La finalidad de este documento no es realizar una revisión exhaustiva de todas las definiciones, propuestas y herramientas existentes para la medición de impactos sociales de las organizaciones, sino presentar un análisis de una serie de propuestas que consideramos interesantes para la medición de Huella Social sobre comunidades locales. Nuestro objetivo es que este documento sirva de guía práctica a aquellas empresas que se aproximan por primera vez al complejo mundo de la Huella Social. Por esta razón, la selección de las seis propuestas que analizaremos a continuación se ha basado en tres criterios: reconocimiento en el ámbito empresarial, utilización por parte de diversas organizaciones y aplicabilidad a comunidades locales. El análisis revela similitudes y diferencias entre las propuestas, para que el lector pueda valorar el potencial de cada una de ellas a la hora de ser aplicadas al caso concreto de su empresa.

Seis propuestas para la medición de Huella Social

Las seis propuestas que analizaremos en este documento son las siguientes:

- **Gemi Metrics Navigator** by Global Environmental Management Initiative (GEMI)
- **Poverty Footprint** by Oxfam International
- **Social Return On Investment (SROI)** by the SROI Network
- **Measuring Impact Framework** by the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)
- **Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT)** by AngloAmerican
- **The LBG Model** by London Benchmarking Group (LBG)

Los siguientes cuadros resumen el contenido de cada una de las propuestas, presenta a las organizaciones que las han desarrollado y muestra algunas de las entidades que las han utilizado para medir su Huella Social.

GEMI METRICS NAVIGATOR

Metrics Navigator tiene como finalidad facilitar la alineación de la sostenibilidad social, económica y medioambiental con la estrategia de negocio de las empresas, mediante el desarrollo y la implementación de métricas e indicadores que den soporte a la estrategia de negocio de la entidad, ayuden a la toma de decisiones y contribuyan al éxito del negocio.

http://www.gemi.org/metricsnavigator/

Desarrollada por	Utilizada por
Global Environmental Management Initiative (GEMI) Organización empresarial sin ánimo de lucro dedicada al fomento de la excelencia en medioambiente, salud y seguridad mediante el desarrollo y la difusión de herramientas e información que ayuden a los negocios a mejorar su sostenibilidad.	FedEx 3M Procter & Gamble Intel Corporation Johnson & Johnson

POVERTY FOOTPRINT

La Huella de la Pobreza es una herramienta para la evaluación del impacto socioeconómico de la actividad de la empresa, centrándose para ello en la medición de resultados e impactos, siendo especialmente indicada para ser ejecutada en colaboración con una ONG con presencia en terreno.

Aborda la evaluación del impacto socioeconómico centrando su atención en el análisis de :

- los cambios ocasionados en la forma de vida de las personas
- la cadena de valor
- los efectos ocasionados sobre el desarrollo económico.

Es una herramienta flexible y puede emplearse como respaldo para toda empresa que desee obtener o conservar una licencia para operar, asegurar el compromiso de los hacedores de políticas para mejorar el entorno de negocios, fortalecer su cadena de valor, o impulsar el desarrollo de sus productos o servicios de forma de captar nuevos mercados y aumentar sus utilidades.

http://oxf.am/ZHt

Desarrollada por	Utilizada por
Oxfam International Oxfam es una confederación internacional de 17 organizaciones sin ánimo de lucro que trabajan en aproximadamente 90 países de todo el mundo para encontrar soluciones a la Pobreza y lo que se considera Injusticia en todo el mundo. En todas las acciones finales de Oxfam, el objetivo final es que las personas puedan ejercer sus derechos y administrar sus propias vidas. Oxfam trabaja directamente con las comunidades y busca influir en los grupos con más poder, para asegurar que los más lo necesitan puedan mejorar sus vidas y tener voz y voto en las decisiones que les afectan. Cada organización (afiliado) trabaja a nivel internacional para lograr un mayor impacto a través de sus esfuerzos colectivos.	Unilever Coca-Cola SAB-Miller

SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI)

El Retorno Social sobre la Inversión, SROI, es un proceso de comprensión, medición y comunicación de los valores social, medioambiental y económico creados por una organización.

El método se basa en el análisis Coste-Beneficio, distinguiéndose de éste en que no sólo se utiliza por agentes externos al proyecto que quieren saber si una determinada inversión en el proyecto es viable o no, sino que además es una herramienta para que tanto gestores del proyecto como inversores tomen decisiones basadas en la optimización de los impactos sociales y medioambientales del proyecto.

http://www.thesroinetwork.org/

Desarrollada por	Utilizada por
The SROI Network La Red Internacional SROI es un organismo internacional cuyos objetivos son la promoción y el desarrollo del método SROI. La Red vela para que la metodología se mejore constantemente a través de la participación de sus socios, a los que ofrece la posibilidad de Acreditación de los informes desarrollados con la metodología, sobre la cuál se imparte también formación. La Red respalda un amplio abanico de herramientas para ayudar a la medición del valor social.	FRC Group Create Foundation CIC Can Mezzanine HoxtonTrustWorkwise Youthnet

MEASURING IMPACT FRAMEWORK

Measuring Impact Framework tiene como fin facilitar a las compañías el análisis su contribución al desarrollo en una comunidad, región, país, etc, utilizar esta información para conformar su operativa e inversiones a largo plazo, identificando riesgos y oportunidades, y mejorar el diálogo con los grupos de interés.

Permite aunar las perspectivas de la organización en relación a su contribución al desarrollo con las perspectivas de la sociedad entorno a la empresa.

http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=205&nosearchcontextkey=true

Desarrollada por	Utilizada por
World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, WBCSD, es una asociación mundial de más de 200 empresas que trabajan en la búsqueda de soluciones sostenibles para el conjunto empresa, sociedad y medio ambiente.	Nestlé Saipem Eskom EcoSecurities Newmont

SOCIO-ECONOMIC ASSESSMENT TOOLBOX (SEAT)

SEAT es un instrumento que permite identificar los problemas más relevantes de las comunidades vecinas asociadas a las operaciones y proponer respuestas eficientes y sostenibles para su desarrollo, impulsando los impactos positivos y mitigando los negativos, a través de un proceso de mejora continua, con la participación activa de la comunidad.

http://www.angloamerican.com/development/social/seat.aspx

Desarrollada por	Utilizada por
Anglo-American Anglo American es uno de los grupos mineros más grandes del mundo. Sus activos mineros de alta calidad incluyen metales del grupo platino, diamantes, cobre, mineral de hierro, carbón térmico y metalúrgico y níquel. Operan en África, Europa, Norte y Sudamérica, Australia y Asia.	Anglo-American

THE LBG MODEL

El Modelo LBG es una metodología que permite medir, gestionar, evaluar y comunicar las contribuciones, logros e impactos de la Acción Social empresarial, en la comunidad. Esto engloba toda aquella actividad de "Inversión De la Empresa en la Comunidad" que cumpla dos requisitos: ser voluntaria y caritativa.

El modelo pretende a su vez establecer un lenguaje común para todos los actores intervinientes en dichas actividades (gubernamentales, privados y tercer sector) de manera que se facilite el diálogo entre los mismos y sea posible realizar comparaciones de rendimiento social.

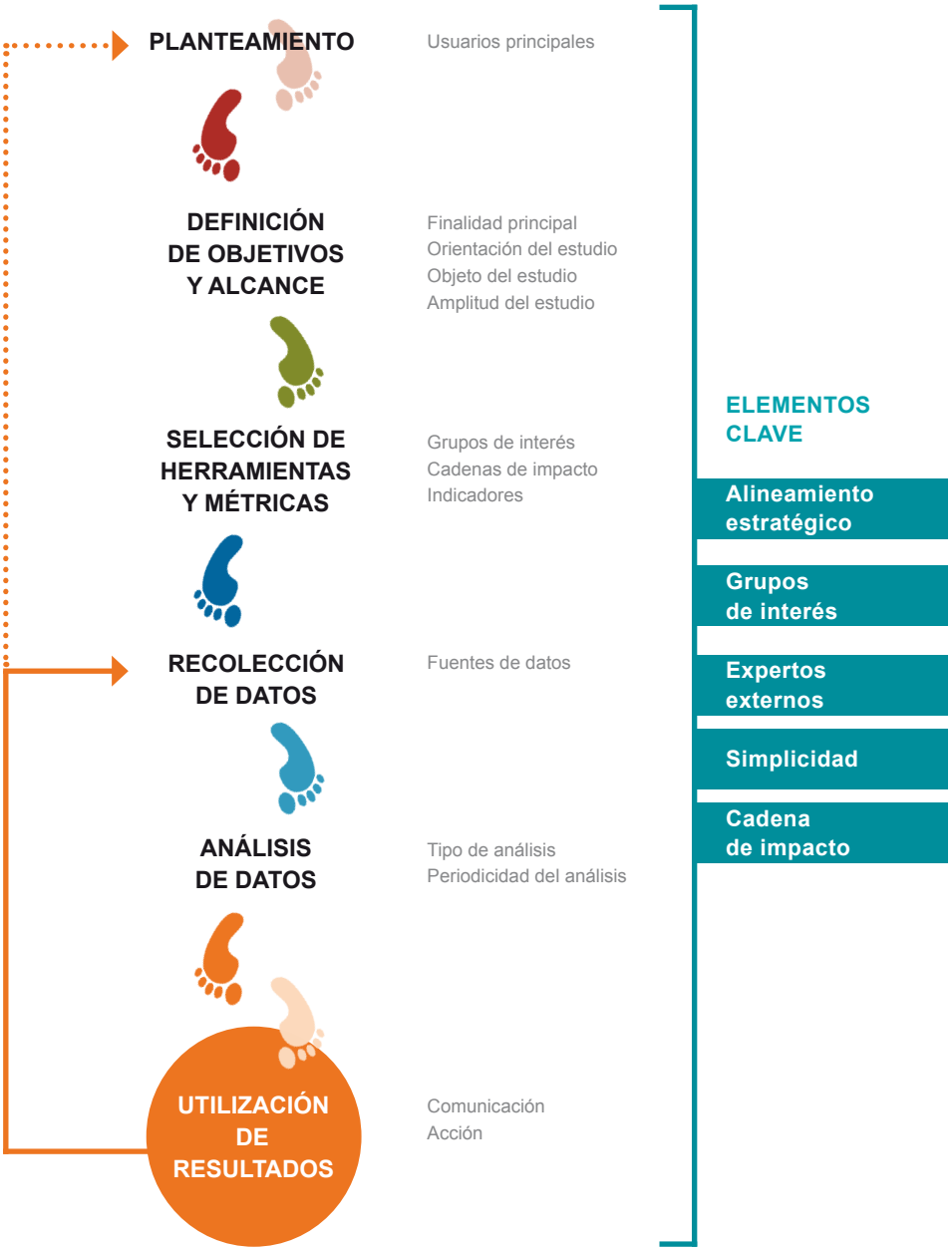
http://www.lbg.es/

http://www.lbg-online.net/

Desarrollada por	Utilizada por	
London Benchmarking Group (LBG) El Modelo LBG ha sido desarrollado por el London Benckmarking Group. Constituido en Reino Unido en 1994 es actualmente liderado por Corporate Citizenship y está compuesto por diversos grupos distribuidos en diferentes países del mundo bajo el nombre de LBG Internacional. El grupo LBG España se formó por iniciativa de MAS Business en 2007.	Acciona Endesa Ferrovial Gas Natural Fenosa Inditex	Heineken Telefónica Vocento Iberdrola BBVA

Análisis de las propuestas

Para analizar estas seis propuestas de medición de Huella Social, vamos a utilizar el siguiente marco conceptual en el que se detallan tanto las etapas genéricas como los elementos clave que definimos en apartados anteriores.



Estos cinco elementos clave están presentes en todas las metodologías, pero la importancia de cada uno de ellos varía dependiendo de la propuesta. A continuación resumimos en un cuadro la relevancia de cada elemento clave en las metodologías analizadas. Tres puntos indican que el elemento es indispensable y se refleja en todas las etapas de la metodología, dos puntos indican que el elemento en cuestión es muy importante e imprescindible en al menos una de las etapas, y un punto denota que se recomienda tener en cuenta el elemento pero no destaca por sus desarrollos en este ámbito.

ELEMENTOS CLAVE	Alineamiento estratégico	Grupos de interés	Expertos externos	Simplicidad	Cadena de impacto
Metrics Navigator	●●●	●●	●●	●	●
Poverty Footprint	●●	●●●	●●●	●	●●
SROI	●●	●●●	●●●	●●●	●●●
Measuring Impact Framework	●●●	●●	●●	●●	●●
SEAT	●●●	●●●	●●	●	●●●
The LBG Model	●●	●	●●●	●●	●●

Usuarios principales

A la hora de plantear una metodología de medición de impacto social es importante tener claro quiénes van a ser los usuarios principales. Hasta tiempos bastante recientes, las organizaciones interesadas en medir los impactos sociales de sus acciones eran casi exclusivamente organizaciones sociales (ONG, fundaciones, empresas sociales). Lo que estos tres tipos de organizaciones tienen en común es que su principal objetivo es la generación de valor social, por lo que para conocer la efectividad de sus operaciones necesitan cuantificar ese valor social. Estas organizaciones sociales han sido, por lo tanto, pioneras en tratar de medir la Huella Social.

Las empresas por su parte han comenzado a interesarse más recientemente por el tema, y las metodologías que han desarrollado suelen ser algo distintas a las propuestas por las organizaciones sociales. No obstante, ambos sectores son cada vez más conscientes de que pueden aprender compartiendo su conocimiento y su experiencia, ya que presentan un alto grado de complementariedad. Las organizaciones sociales conocen en profundidad el significado del valor social, puesto que su trabajo está orientado a crearlo, mientras que las empresas suelen ser altamente efectivas a la hora de desarrollar e implementar procesos de medición y mejora.

La gran mayoría de las metodologías que estamos analizando están dirigidas a empresas, debido a los criterios de selección que hemos utilizado. Pero cabe destacar que SROI ha sido desarrollada por y para organizaciones sociales y LBG está elaborando una nueva versión de su modelo para estas organizaciones.

PLANTEAMIENTO	Usuarios principales	
	Empresas	Organizaciones sociales
Metrics Navigator	●	
Poverty Footprint	●	
SROI		●
Measuring Impact Framework	●	
SEAT	●	
The LBG Model	●	●

Finalidad

La medición de Huella Social puede tener dos objetivos: comunicación –de la contribución de la empresa a la sociedad – y/o acción. Por acción entendemos ayuda a la toma de decisiones para la mitigación de impactos negativos, mejora de impactos positivos y búsqueda de oportunidades. La mayoría de los procesos de medición sirve a ambos fines pero, dependiendo de cuál sea el más relevante para la empresa, los recursos destinados, el enfoque de la medición y los indicadores y métricas utilizados pueden variar considerablemente.

Orientación del estudio

El objetivo del estudio puede orientarse en dos direcciones distintas pero complementarias: comprender las repercusiones de los impactos sociales para los grupos de interés y comprender las repercusiones de los impactos sociales para la empresa. Cuando se contemplan ambos objetivos al mismo tiempo lo que se está tratando de medir es la "creación de valor compartido". Este concepto acuñado por Michael Porter[4] en 2006 resume la idea de que cuando una empresa genera valor social en el contexto en el que está presente, esto repercute positivamente también sobre su posición en el mercado y puede convertirse en una ventaja competitiva.

OBJETIVOS	Finalidad		Orientación del estudio	
	Comunicación	Acción	Impactos en la comunidad	Impactos en la empresa
Metrics Navigator	●	●	●	●
Poverty Footprint	●	●	●	●
SROI	●	●	●	
Measuring Impact Framework		●	●	
SEAT	●	●	●	
The LBG Model	●	●	●	●

4. Porter, M. E., Kramer, M. R. (2006) "The link between competitive advantage and corporate social responsibility", Harvard Business Review, Vol. 84, Issue 12, pp. 78-92.

Objeto del estudio

Algunas metodologías están diseñadas para medir los impactos de las iniciativas planteadas inicialmente con un fin eminentemente social, mientras que otras pretenden valorar los impactos que operaciones empresariales comunes – con un fin principalmente económico – tienen sobre el entorno y las personas.

Amplitud del estudio

Dimensionar adecuadamente el estudio es fundamental para conseguir un equilibrio entre los recursos destinados a la actividad de medición y la dificultad de acceso a datos, la cantidad de datos a recoger y la extensión del análisis. Una forma habitual de acotar la amplitud del estudio es definir los límites en base a una actividad, una cadena de valor o el entorno macroeconómico de una zona, región o país determinado.

ALCANCE	Objetivo del estudio		Amplitud del estudio		
	Iniciativas con fin social	Operaciones empresariales	Actividad/ proyecto	Cadena de valor	Entorno macro-económico
Metrics Navigator		●	●	●	
Poverty Footprint		●		●	●
SROI	●		●		
Measuring Impact Framework		●	●	●	●
SEAT		●	●	●	●
The LBG Model	●		●		

Herramientas: grupos de interés

Algunas metodologías facilitan herramientas para abordar algunos de los asuntos más complejos del proceso de medición de impacto, como por ejemplo la relación con los grupos de interés. Es necesario identificar adecuadamente a todos los grupos de interés relevantes, es decir, a todos aquellos que se ven afectados por la actividad de la empresa, poniendo especial atención en grupos vulnerables y marginales que suelen ser más difíciles de reconocer en un primer momento. Una vez definido el mapa de grupos de interés, es necesario establecer un proceso de diálogo con ellos.

Herramientas: cadenas de impacto

Las cadenas de impacto, basadas en la "teoría del cambio", son un elemento central en muchas de las metodologías de medición. No obstante, no todas ellas ofrecen orientación sobre cómo elaborar la cadena causal entrada-salida-resultado-impacto, basada en hipótesis; o sobre cómo utilizar los indicadores y el análisis de datos para corroborar o descartar las hipótesis planteadas inicialmente. El vínculo más complejo de determinar y, por lo tanto, el menos abordado en las metodologías existentes es el de resultado-impacto. En la medida de lo posible, la elaboración de un estudio de base previo a cualquier intervención/operación puede ser de utilidad para medir los impactos.

HERRAMIENTAS	Grupos de interés		Cadena de impacto		
	Identificación/ selección	Diálogo	Estudio de base	Entrada-salida-resultado	Resultado-impacto
Metrics Navigator	●		●	●	●
Poverty Footprint	●	●	●		●
SROI	●	●	●	●	●
Measuring Impact Framework	●	●	●	●	●
SEAT	●	●	●	●	●
The LBG Model	●	●		●	●

Métricas: indicadores

MÉTRICAS	Indicadores		
	Check-list	A desarrollar (propone herramienta)	A desarrollar (no propone herramienta)
Metrics Navigator		●	
Poverty Footprint			●
SROI		●	
Measuring Impact Framework		●	
SEAT			●
The LBG Model	●		

Fuentes de datos

La cantidad y la naturaleza de las fuentes de datos consultadas dependerán del alcance y el objeto del estudio. Las fuentes más accesibles y, por lo tanto, menos costosas son las fuentes internas – bases de datos de la empresa, empleados, informes, documentos, etc. Otras fuentes de datos fundamentales en este proceso son los propios afectados por las actividades de la empresa, y otros grupos de interés.

DATOS	Fuentes de datos		
	Fuentes internas	Principales afectados	Otros
Metrics Navigator	●	●	
Poverty Footprint	●	●	●
SROI	●	●	●
Measuring Impact Framework	●	●	
SEAT	●	●	
The LBG Model	●	●	

Tipo de análisis

El análisis planteado puede ser de dos tipos: prospectivo o evaluativo. Un análisis es prospectivo cuando se lleva a cabo antes de una intervención. Predice el valor social que será creado – o destruido – en base a las hipótesis planteadas en la cadena de impacto. Un análisis es evaluativo cuando se realiza en un momento posterior a la intervención y mide el valor social creado – o destruido – en base a resultados reales que han tenido lugar. El análisis evaluativo puede ser cíclico, por ejemplo en una intervención de larga duración los resultados de un análisis evaluativo servirán como estudio de base para el siguiente análisis.

Periodicidad del análisis

Algunas metodologías se plantean de manera que, para generar verdadero valor para la organización, la medición de impacto debe realizarse de manera periódica, observando la evolución de los indicadores e informando y actuando en consecuencia. Otras metodologías se plantean como un esfuerzo puntual cuya finalidad es caracterizar la situación de una empresa y/o proyecto, analizando en profundidad los riesgos y oportunidades existentes.

ANÁLISIS	Tipo de análisis		Periodicidad del análisis	
	Prospectivo	Evaluativo	Puntual	Periódico
Metrics Navigator		●		●
Poverty Footprint	●	●	●	
SROI	●	●	●	●
Measuring Impact Framework		●		●
SEAT		●		●
The LBG Model	●	●	●	

Resultados: comunicación

Ya comentábamos anteriormente que los resultados de la medición de impacto pueden servir para dos fines: comunicación y/o acción. Cuando los resultados de la medición quieren ser comunicados, existen diversos tipos de público, pero podemos clasificarlos de manera sencilla entre público interno y público externo. El público interno son los propios empleados de la empresa. Realizar difusión sobre los impactos sociales de la organización puede ayudar a mejorar la sensibilidad de la plantilla hacia asuntos como la sostenibilidad y a aclarar la vinculación entre las actividades desarrolladas y las repercusiones de las mismas. La comunicación interna también refleja la preocupación de la empresa por la creación de valor social, lo que puede mejorar el orgullo de pertenencia, fomentando la retención de talento.

La comunicación externa, por otra parte, suele hacerse de manera formal a través de memorias de sostenibilidad, pero también hay metodologías que apuestan documentos específicos, por ejemplo, un objetivo de SEAT es la elaboración del llamado Informe SEAT. La comunicación externa ayuda a mejorar la reputación de la empresa de cara a consumidores, inversores y sociedad en general. Además fortalece la relación con la comunidad, ya que aporta transparencia a las operaciones.

Resultados: acción

Los resultados de la medición de impacto también pueden ser utilizados para mejorar la toma de decisiones, bien de forma puntual o bien influyendo en la planificación de la organización a largo plazo.

Dependiendo del tipo de impacto determinado, las actuaciones por parte de la entidad serán de mitigación, en caso de que los impactos identificados hayan sido negativos, o encaminadas a aprovechar las oportunidades que los impactos positivos puedan suponer. La organización deberá optar entre llevar a cabo dichas actuaciones a través de acciones de inversión social o desde su propio *core business* o núcleo de negocio.

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

Las metodologías de medición de impacto social han sido habitualmente divididas entre aquellas dedicadas a organizaciones con finalidad social y empresas. Sería interesante hacer un esfuerzo de búsqueda de complementariedad entre ambos enfoques. Especialmente porque el reto al que se enfrentan las empresas que desean medir sus impactos sobre comunidades locales de países en desarrollo tiene mucho en común con el esfuerzo que llevan realizando las ONG en este ámbito durante años.

Debido a la gran variedad de organizaciones y sectores de actividad a los que se aplican las metodologías, todas ellas son adaptables en mayor o menor medida al contexto. No obstante, algunas plantean una guía de temas para que asuntos a priori relevantes no queden relegados al olvido. La adaptación a cada caso es a menudo un proceso complejo, pero es de utilidad para la empresa puesto que mejora el conocimiento sobre su propia organización y sobre sus principales grupos de interés.

Todas las metodologías tratan de cuantificar los impactos sociales de una organización sobre su entorno, pero sólo algunas proponen valorar la repercusión que esa generación de Huella Social tiene sobre la empresa. No es sorprendente que sean las metodologías desarrolladas en el seno del sector empresarial aquellas que abordan esta medición de forma más explícita, entre ellas: Gemi Metrics Navigator, Measuring Impact Framework, The LBG model. Este hecho pone de relevancia que abordar la mejora de la Huella Social desde el enfoque de la creación de valor compartido empresa-sociedad es la mejor motivación para favorecer el compromiso de diversas organizaciones.

La finalidad de la medición de Huella Social combina dos objetivos: comunicación y acción. Aunque al inicio del proceso de medición de impacto el énfasis puede estar en uno o en otro, los resultados suelen acabar utilizándose en ambos sentidos. Cabe señalar que los análisis macroeconómicos están más orientados a la comunicación, mientras que el estudio de operaciones – aisladas o integradas en una cadena de valor – ofrece información más práctica y concreta para la toma de decisiones y la reorientación de acciones. El análisis macroeconómico también puede servir como marco para un posterior análisis más delimitado y específico.

No obstante, es necesario recordar que existe un equilibrio entre exhaustividad y recursos, por lo que la definición del alcance es fundamental. Si el alcance demasiado amplio para los recursos disponibles, la exhaustividad y la utilidad del análisis pueden verse mermadas.

Otra dificultad añadida es que muchas de las metodologías no especifican herramientas ni ofrecen información detallada sobre cómo abordar temas complejos como el establecimiento de diálogo con grupos de interés o la elaboración y utilización de una cadena de impacto. Más herramientas y orientación serían necesarias para extender la utilización de las metodologías. Para implementar algunas de ellas, el apoyo de la organización que propone la metodología es indispensable.

Es necesario destacar que la mayoría de las metodologías plantean análisis evaluativos de Huella Social, es decir, medir los impactos una vez que la actividad ha sido desarrollada. Pero los análisis prospectivos, realizados antes de la operación, tienen un gran potencial sobre todo para identificar riesgos y tomar medidas para evitarlos. Un análisis evaluativo puede servir de análisis prospectivo para posteriores desarrollos de una actividad en un territorio concreto. La periodicidad de los análisis también es fundamental si se pretende mejorar los impactos sobre una comunidad, un análisis puntual será de utilidad únicamente como elemento de comunicación.

Todas las metodologías descritas implican la necesidad de movilizar recursos y son muchos los departamentos de la empresa que pueden verse implicados. Por otra parte, la medición de la Huella Social, condicionará la respuesta de una empresa ante determinadas situaciones, respuesta que deberá estar alineada con la estrategia de la entidad. Por todo ello, y para finalizar, es importante subrayar la implicación y el respaldo de la dirección de la entidad tanto en el proceso medición como en el de elaboración y decisión de respuestas, como elemento necesario e indispensable para que el proceso sea llevado con éxito.

LA MEDICIÓN DE HUELLA SOCIAL EN PAÍSES EN DESARROLLO

A lo largo de este documento, hemos planteado por qué es importante medir la Huella Social de una organización o de una actividad, a pesar de todas las dificultades que este proceso lleva asociadas.También hemos analizado algunas de las metodologías disponibles para llevarlo a cabo, poniendo de relevancia la inversión de tiempo, talento y recursos que es necesaria.

En el mundo actual, en el que cada vez son más las empresas que han externalizado parte de sus funciones a países en vías de desarrollo y casi cualquier actividad económica genera impactos directos o indirectos en sus poblaciones y territorios, la medición de Huella Social resulta imprescindible para gestionar los riesgos y garantizar la sostenibilidad de la actividad. Lógicamente, en contextos marcados por la pobreza y la vulnerabilidad esta medición es especialmente necesaria y sus resultados presentan incluso mayor interés estratégico, pero también se incrementa la complejidad del proceso debido a factores como las barreras lingüísticas y culturales, la inexistencia de canales eficaces de comunicación o el contexto socio-político.Asimismo, son mayores los riesgos vinculados a la relación de las empresas con otros actores sociales con los que a menudo no existen espacios adecuados de diálogo.

ONG y medición de Huella Social

Cuando la medición de Huella Social se lleva a cabo en contextos de pobreza, es recomendable contar con el apoyo de expertos no sólo en técnicas de medición de impacto, sino también en desarrollo humano sostenible y su contexto. Organizaciones como ONGD o grupos de investigación especializados en desarrollo cuentan con un conocimiento profundo de las circunstancias políticas, sociales y ambientales en las que se encuentran las comunidades vulnerables, y poseen las herramientas y habilidades necesarias para conseguir establecer un diálogo fluido con los miembros de las mismas. En estos entornos altamente complejos – y, a menudo, no exentos de conflicto – la participación de actores que provienen del ámbito de la cooperación internacional y el desarrollo humano pueden ser de gran ayuda a la hora de comprender la situación, desbloquear problemas y facilitar el establecimiento de diálogo. Ejemplo de ello es que algunas de las empresas pioneras en la medición de Huella Social (Unilever) han elegido como socios estratégicos en este proceso a reputadas ONG (Oxfam) y universidades (INSEAD).

La experiencia de este tipo de organizaciones en la identificación de problemas y oportunidades de desarrollo, así como en la propuesta e implementación de soluciones eficaces, las convierte en socios idóneos para maximizar el valor social de la actividad empresarial, facilitando la convergencia entre los objetivos empresariales y las prioridades de desarrollo y derechos de las poblaciones vulnerables.

Cada vez son más las ONG que entienden que su misión al servicio de los derechos humanos y la lucha contra la pobreza incluye la posibilidad de aportar valor a las actividades empresariales que impactan sobre territorios y comunidades vulnerables, aprovechando su potencial para resolver problemas de desarrollo y gestionando adecuadamente su Huella Social para limitar o eliminar los impactos negativos y maximizar el valor social producido. ONGAWA, al igual que otras ONG de Desarrollo nacionales e internacionales, colabora desde hace años con el sector empresarial para mejorar su contribución al desarrollo humano y la lucha contra la pobreza, sumando sus capacidades a las de otros actores públicos y privados para resolver problemas de acceso a servicios sociales básicos como el agua o la energía.

Algunas de las capacidades diferenciales de las ONG

- Presencia y conocimiento de la realidad social en regiones vulnerables de países en desarrollo.
- Extensa red de socios y aliados entre sociedad civil, universidad, administración local y organizaciones comunitarias.
- Experiencia en la evaluación de impactos en desarrollo humano, utilizando metodologías y herramientas de análisis eficaces en contextos de pobreza y vulnerabilidad.
- Manejo de herramientas para la identificación y generación de diálogo con grupos de interés.

PARA AMPLIAR INFORMACIÓN

Global Environmental Management Iniciative. GEMI METRICS NAVIGATOR. Marzo 2007. Acceso libre en web:
http://www.gemi.org/metricsnavigator/

World Business Council forSustainableDevelopment. MeasuringImpact Framework Methodology. Versión 1.0. Abril 2008. Acceso libre en web:
http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=205&nosearchcontextkey=true

Angloamerican. Caja de Herramientas de SEAT.Versión 3. 2012. Acceso libre en web:
http://www.angloamerican.com/development/social/seat

Social Return On Investment (SROI)
http://www.thesroinetwork.org/

PovertyFootprint (Oxfam)
http://www.oxfam.org/en/research/oxfam-poverty-footprint

London Benchmarking Group(LBG)
http://www.lbg.es/
http://www.lbg-online.net/

La gestión de la Huella Social se ha consolidado en los últimos años como un territorio estratégico para aquellas empresas que apuesten por la sostenibilidad y la reducción de riesgos en todas las fases de su cadena de valor, y muy especialmente en aquellas que impacten directa o indirectamente sobre territorios y comunidades vulnerables. Medir adecuadamente estos impactos es la base para gestionarlos con eficacia, una tarea compleja en la que las empresas pueden contar con las capacidades y los recursos de otros actores públicos y privados, y en la que sin duda las ONG de Desarrollo tienen un interesante campo de trabajo para aportar valor a partir de su compromiso con el desarrollo humano y la lucha contra la pobreza.

Esperamos que este documento sea de utilidad para las empresas que desean conocer, comunicar y mejorar su Huella Social.

C+D compromiso y desarrollo

Una iniciativa de:

ONGAWA
INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO

Con la financiación de:

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN
aecid

Y la colaboración de:

POLITÉCNICA
"Ingeniamos el futuro"

itd UPM
Innovation and Technology for Development