

## Cristina San Salvador Experta en Impacto Social ¿Qué es el impacto social?

*“La inversión de impacto es aquella que promueve un impacto social específico, claro y medible a la vez que trata de ser sostenible económicamente”.*



Entrevista a Cristina San Salvador, ex-responsable de Impacto Social de BBK.

\* \* \* \*

PREGUNTA (P): ¿Qué es eso del impacto social?

CRISTINA SAN SALVADOR (CSS): El término *impacto social* se puede definir de distintas maneras. ESImpact, la Asociación para la difusión y generación de conocimiento sobre la medición y gestión del impacto social en España, mantiene que una forma común de pensar sobre el impacto social

es considerarlo como el cambio que ocurre para / a las personas como resultado de una acción, actividad, proyecto, programa o política. En este contexto, el impacto social tiene que ver con la contribución positiva que cualquier tipo de organización puede hacer en la comunidad en la que opera.

Lo importante en definitiva es pensar en términos del cambio que se genera en los distintos grupos de interés afectados por la acción, actividad, proyecto, programa o política en cuestión.

P.: ¿Un ejemplo sencillo?

CSS.: Imaginemos que estoy diseñando un proyecto para el que busco financiación, que consiste en ofrecer una formación sobre impacto social a una serie de entidades sociales. Podría tratar de conseguir la financiación comentando dicho objetivo tal cual te lo he contado, más en genérico, y exponiendo que voy a organizar 3 jornadas distintas en las que creo que llegaré a 50 entidades en cada sesión. Si me pongo “las gafas” de impacto social tendría que, como mínimo: por un lado, definir de forma más concreta mi objetivo, plantearme qué cambio concreto quiero conseguir en esas 150 entidades, ¿qué quiero, que aprendan en genérico de impacto social, inyectarles “el virus” y que se vayan

con tantas ganas que empiecen a plantear sus proyectos en esta línea en la medida que puedan...?; y por otro lado, tendría que definir algún indicador y objetivo en términos de impacto y comprometerme a monitorizarlo, por ejemplo, me podría plantear que deseo que el 70% de las personas que acudan se vayan sensibilizadas con el tema y que al menos el 30% acabe realizando cambios en el diseño y gestión de los proyectos de su entidad.

P.: ¿Por qué es importante medir el impacto social?

CSS.: Lo primero te diría que antes de medir lo verdaderamente importante es empezar a enfocar los proyectos desde este prisma de impacto/cambio, llegar a plantearse el objetivo en estos términos, saber responder a la pregunta: ¿qué va a cambiar en este colectivo particular tras mi actuación?

En segundo lugar, una vez planteado el proyecto y su objetivo en términos de cambio/impacto, entonces sí, habrá que tratar de avanzar lo máximo en la medición.

Como habrás oído alguna vez decir: “lo que no se mide no se gestiona”. Igual que cuando gestionas un proyecto empresarial al uso mides y realizas un seguimiento de una serie de métricas, como, por ejemplo, la cifra de facturación,

el beneficio, el periodo medio de cobro, etc. para luego tomar decisiones y gestionar en base a ellas, cuando gestionas un proyecto que pretende generar un impacto social debes hacer lo mismo.

Sucede igual desde el punto de vista del filántropo o donante. Igual que el inversor sigue métricas de valor generado para el accionista, rentabilidades... y trata de maximizarlas, el filántropo debería realizar un seguimiento de su donación a fondo perdido para ver si está consiguiendo o no el impacto social que se deseaba y tratar de maximizarlo.

*“El filántropo debería realizar un seguimiento de su donación a fondo perdido para ver si está consiguiendo o no el impacto social que se deseaba y tratar de maximizarlo”.*

P.: ¿Y cómo se mide entonces el impacto social?

CSS.: Una herramienta que se utiliza mucho a la hora de enfocar un proyecto correctamente desde el prisma del cambio/impacto que se desea generar es la teoría del

cambio. En primer lugar, es muy relevante profundizar bien en la problemática que quieres atacar, entender bien sus causas y las consecuencias que está generando.

Una vez hecho esto se debe tratar de poner el foco en el cambio concreto que se quiera conseguir. Llegados a este punto suele ser muy útil apoyarse en lo que se conoce como cadena de valor. La elaboración de la cadena de valor supone determinar cómo, a partir de una serie de insumos (*inputs*) y actividades (*activities*), la organización es capaz de generar una serie de productos (*ouputs*), resultados (*outcomes*) e impactos (*impacts*) en la sociedad. Dichos productos, resultados e impactos se verifican y contrastan con los distintos grupos de interés, para finalmente pasar a tratar de valorarlos, ya sea vía monetización u otras metodologías.

Otro punto relevante en el proceso es que se debe entender muy bien cuáles son las hipótesis que sostienen que la solución planteada va a generar el impacto deseado.

Este sería el marco/proceso para cualquier medición de impacto social. Actualmente no existe un único enfoque ni metodología para abordar el proceso (no existe una lista de indicadores cerrados, tampoco siempre se usa la misma herramienta para captar la infor-

mación, ni se valoran los indicadores igual, etc.) pero lo que sí existe es un cierto consenso en cuanto al marco/proceso a seguir, que es este que estamos comentando.

**P.: ¿Para quién es importante conocer qué es el impacto social y cómo se mide?**

**CSS.:** De lo que hemos ido hablando hasta ahora es fácil concluir que esto es muy interesante para cualquier organización sin ánimo de lucro: fundaciones, asociaciones, ONGs, etc. así como para un filántropo o donante a fondo perdido.

Sin embargo, esto no acaba aquí. Hoy en día toda organización debe empezar a pensar algo en términos de impacto social, incluso las grandes empresas ya incorporan en sus rendiciones de cuentas a los accionistas y otros grupos de interés aspectos que van más allá de los económico-financieros como los sociales, medioambientales y de gobierno corporativo. En la misma línea, muchos inversores han comenzado a catalogarse como inversores socialmente responsables, que además del doble eje clásico de rentabilidad y riesgo financiero introducen en sus análisis y seguimiento de inversiones un tercer eje que denominan ASG (Ambiental, Social y de Gobierno Corporativo).

Por último, en la última década ha empezado a hablarse cada vez más de empresas sociales y de inversores de impacto, que sin duda también deben tener muy presente todo lo que hemos comentado sobre la teoría del cambio, la medición de impacto social, etc.

**P.: ¿Nos podrías contar algo más de esto que acabas de mencionar de las empresas sociales y la inversión de impacto, poniendo otro ejemplo para los no iniciados?**

**CSS.:** Sí, claro. La inversión de impacto es aquella que promueve un impacto social específico, claro y medible a la vez que trata de ser sostenible económicamente. La sostenibilidad económica puede ir desde la devolución del capital invertido hasta tasas de rentabilidad más elevadas. Las empresas sociales son aquellos proyectos que cumplen con estos dos requisitos, que intencionalmente buscan un impacto social y lo miden y que al mismo tiempo tratan de ser sostenibles desde el punto de vista económico-financiero, incluso rentables.

Por ejemplo, imagina unas personas que tienen como objetivo terminar con los residuos en el mar. Imagina que, en lugar de constituirse como Fundación o Asociación, lo que les haría seguramente

dependen mucho de subvenciones/donaciones, le empiezan a dar vueltas y se les ocurre una manera innovadora de tratar los residuos y llegar a fabricar ropa a partir de los mismos. De esta manera, además de generar un impacto social (la reducción de los residuos en el mar) también conseguirían generar ingresos y por tanto podrían ser sostenibles desde el punto de vista económico financiero. Pues este ejemplo que te pongo tiene nombre, Ecoalf, una empresa social española, que ya tiene unos años de vida.

P.: ¿Qué ventajas crees que tiene la empresa social frente a una ONG o una Fundación?

CSS.: Además de lo comentado anteriormente de pensar más en términos de venta o generación de ingresos (aunque muchas entidades sociales ya lo hacen) creo que hay otra ventaja que es el acceso a capital. En un momento determinado para poder escalar y poder resolver un reto social/medioambiental global y hacerlo de manera sostenida en el tiempo es importante que puedas acceder a una ronda de financiación, que puedas acceder a capital.

Actualmente existe oferta de capital de impacto, los inversores de impacto que decíamos antes, que buscan específicamente contri-

buir a generar un impacto social. Por ello puede ser una oportunidad estar constituido con una forma jurídica que te permita acceder a este tipo de fondos.

*“En un momento determinado para poder escalar y poder resolver un reto social/medioambiental global y hacerlo de manera sostenida en el tiempo es importante que puedas acceder a una ronda de financiación”.*

P.: Pero no debe ser fácil esto de crear una empresa social ¿verdad?

CSS.: La verdad es que fácil, fácil... no es, ¡es un reto complejo pero apasionante a la vez! Este año he tenido la oportunidad de cocrear un programa con la Fundación Ship2B, una de las pocas aceleradoras de emprendimiento social en el Estado, precisamente con el objetivo de ayudar a emprendedores sociales a salir adelante y llegar a una propuesta sólida y que en un momento determinado pueda acceder si lo desea a inversión de impacto.

Además de dotar a los emprendedores de formación y mentoring en los ejes clásicos de cualquier programa de aceleración de emprendedores, proporcionándoles conocimientos sobre cómo hacer un *pitch*, cómo preparar un plan de negocio, cómo funciona la inversión, etc. en un programa específico de emprendedores sociales se hace mucho hincapié en la parte de impacto social. Por otro lado, el ayudarles a conseguir alianzas es otro punto clave. Pero, así todo, a veces resulta que con esto no es suficiente.

*“Muchas veces los emprendedores sociales atraviesan un periodo, conocido coloquialmente como ‘el valle de la muerte’, en el que ... se quedan ‘sin pulmón’ para seguir apostando por el proyecto”.*

**P:** Habrá también proyectos que no salgan adelante...

**CSS.:** Efectivamente. Muchas veces los emprendedores sociales atraviesan un periodo, conocido coloquialmente como “el valle de la muerte”, en el que por mucho que se esfuercen y aprovechen este tipo de programas se quedan “sin pulmón” para seguir apostando por el proyecto. Aquí resulta clave combinar todo el acompañamiento no financiero anterior con el poder acceder a financiación a fondo perdido, préstamos “blandos” o participativos...

A todo este acompañamiento no financiero y financiero se le conoce como *venture philanthropy*, un concepto que es relativamente nuevo pero que creo que ha llegado para quedarse. ■