



Sostenibilidad corporativa:
de la estrategia a la medición

Manual del método Fair Play Social

FUNDACIÓN
LaLiga

Autores

J. Andrés Domínguez Gómez. Editor y Coordinador

Dpto. Sociología, Trabajo Social y Salud Pública, Univ. de Huelva

Roberto Fernández Villarino

Dpto. Derecho del Trabajo, Univ. Huelva. GAUDIA Consulting and Legal Services.

Katharina Friedrichs

Department of Work and Organizational Psychology. Ruhr-University Bochum.

Aleix Morilla Luchena

Dpto. Sociología, Trabajo Social y Salud Pública, Univ. de Huelva

Anthony Samuel

Cadiff Business School, Cardiff Univ.

Índice

Capítulo 1	Fair Play Social: metodología para el impulso y la gestión estratégica de la RS	p. 4
Capítulo 2	El concepto (correcto) de impacto.	p. 11
Capítulo 3	Las claves para el impulso del impacto social.	p. 19
Capítulo 4	El proceso de operacionalización en el marco de los proyectos sociales.	p. 31
Capítulo 5	La evaluación de proyectos.	p. 38
Capítulo 6	El retorno económico de la inversión social: medir para creer.	p. 45
Capítulo 7	La visión estratégica.	p. 55
Capítulo 8	El reporte. Qué reportar, a quién, cómo y por qué.	p. 66
Anexo 1	Detalle de caso: cómo un club incorpora lo social y ambiental a su núcleo de negocio.	p. 75
Anexo 2	Ejemplos de proyectos enfocados a temáticas diversas, enlazados con estrategias propias en cada club.	p. 81
Bibliografía		p. 89

SUCCESS

ANALYZE

STRATEGY

RISK

PLAN

GOAL

Capítulo 1

Fair Play Social: metodología para el impulso y la gestión estratégica de la RS

Roberto Fernández Villarino

La industria del fútbol hacia la cultura de la sostenibilidad

Las empresas están asumiendo la importancia de las estrategias de responsabilidad social (en adelante RS) y de desarrollo sostenible (en adelante DS). Conocen que, en un entorno empresarial altamente competitivo, cada vez resulta más complicado ofrecer buenos resultados a sus accionistas si no tienen en consideración el entorno social, ambiental y de buen gobierno (criterios ASG, esto es Ambiente, Social, Gobernanza). No obstante, les resulta difícil traducir estos conceptos en iniciativas concretas que después puedan medirse para reportar a sus actores (Epstein y Widener, 2010).

La industria del fútbol no es ajena a este debate. Destaca su profundo proceso de transformación económica de las últimas décadas. En este sentido, el principal hito que ha promovido la gestión sostenible en la industria del fútbol ha venido de la mano de la sostenibilidad financiera. Hablamos del marco común que todos los clubes impusieron a través del reglamento de la normativa de Fair Play Financiero de la UEFA en 2011. La idea clave que incorpora: no gastar más de lo que se ingresa, evitando el “dopaje financiero” en el fútbol. En LaLiga española, dicha normativa se tradujo en la Normativa de Control Económico (NCE) aún más exigente (control económico a priori y a posteriori), como consecuencia de la mala situación económica de un elevado porcentaje de clubes.

En 2017 la FUNDACIÓN LaLiga puso en marcha el proyecto Fair Play Social, que tiene como objetivo trasladar los principios de la sostenibilidad y RS a la visión estratégica de la empresa y, por tanto, al núcleo del negocio. Supone una extensión natural de la cultura de sostenibilidad financiera hacia el buen desempeño de los clubes, incorporando de manera efectiva la RS en el modelo de gestión y diseñando indicadores adaptados a la industria del fútbol que permitan reportar a sus actores el impacto de sus decisiones. Lo hace en ese momento consciente del protagonismo que la RS y el DS deben tener en la industria del fútbol, de que había que ir dando pasos progresivamente, crear cultura de RS, divulgar, formar, persuadir... Había que ofrecer un método con capacidad de generación de datos para contribuir a que los dirigentes y el resto del equipo humano de los clubes vieran, además del necesario compromiso con la sociedad (muy maduro en la industria del fútbol), un concepto contemporáneo de RS que partiera del buen desempeño financiero, vinculado con el cumplimiento normativo y enfocado hacia buen gobierno.

Objetivos del Fair Play Social

- ▶ Promover la RS como herramienta de gestión estratégica
- ▶ Promover la sistematización metodológica, la medición y el impacto social positivo
- ▶ Generar sinergias para el conocimiento mutuo de las actividades entre clubes y fundaciones



Desde los antecedentes (Mapa de la RS) a las herramientas Fair Play Social

En coherencia con el proceso que se expone en estas páginas, con el rigor técnico y la sistematización metodológica que pretende, en el comienzo de su propuesta era necesario obtener un análisis completo del desempeño social de los actores (clubes y fundaciones de LaLiga). Así, desde la FUNDACIÓN LaLiga elaboramos el *Mapa de la responsabilidad social del fútbol profesional español: de la responsabilidad financiera a la responsabilidad social* (2017).

Sobre la base de sus resultados había que diseñar la metodología y herramientas que facilitarían la sistematización de la información y la inclusión de indicadores para transmitir la cultura de la medición y el reporte. Para ello, se decidió apostar por el apoyo en estándares y criterios de trascendencia y acuerdo internacional, como la *Guía de responsabilidad social ISO 26000*, un documento que facilita la estandarización de la RS (Hahn 2013), los criterios del GRI (para el reporte de la información a los actores y elaboración de la memoria de sostenibilidad) y los ODS. Mientras tanto, en noviembre de 2018 se aprobó la Ley 11/2018 por la que todas las empresas con una serie de requisitos de facturación, patrimonio y número de trabajadores debían reportar sobre su información no financiera. Esta Ley vino a respaldar la metodología Fair Play Social, por cuanto que se apoyó en los mismos criterios recién citados y confirmó la previsible necesidad de que el sector incorporase la sostenibilidad en el nivel estratégico de su gestión.

Así, las herramientas para la formulación práctica de la RS y DS serían:

- Formación especializada en RS, enfocada a promover la cultura de la RS en todos los estamentos y departamentos de un club (presidentes, directores generales, responsables de recursos humanos, marca y marketing, desarrollo de negocio, etc.).
- Consultoría y formación personalizada en la sede de clubes y fundaciones. Esta acción pretende conocer el grado de desempeño social del club para ofrecer herramientas que permitan sistematizar, organizar, ordenar y reportar su actividad social.
- Herramientas para obtener la integración de la RS en el desempeño general de la organización.
- Elaboración y análisis personalizado de los datos de impacto a través de dos tipos de análisis: el Análisis Social del Territorio (AST) y el Retorno Social de la Inversión (SROI).





Learning by doing para la sistematización de Fair Play Social

El conocimiento derivado del trato permanente con los destinatarios del proyecto (los clubes y sus fundaciones), junto con los distintos contextos que se han venido sucediendo desde la temporada 2017/2018, han hecho que cada año y a veces dentro de cada temporada, el proyecto se haya transformado y adaptado. La experiencia del equipo Fair Play Social en las últimas cuatro temporadas ha contribuido a consolidar una sistemática de ejecución que contempla las circunstancias más variadas, y se ha consolidado en una serie de momentos, a menudo relacionados entre sí, que apuntamos aquí para desarrollar más adelante:

Diagnóstico de actores más significativos

Identificación, gestión y claves para que se involucren de manera permanente con la organización (actores internos y externos).

Identificación de la información material

Claves de materialidad, referencias de evaluación y reporte, confección de la matriz de materialidad.

Implementación de una metodología de evaluación de proyectos sociales

Objetivo: depurar, optimizar y orientar proyectos a impactos sociales positivos.

“Medir para creer, medir para crecer”

Medición de impactos sociales positivos para la organización (identificación de proyectos estratégicos para medición, criterios para incorporación a la estrategia).

Diseño de la estrategia de reporte. Consideración inicial de tres niveles de reporte:

1

Primeros datos de impacto social de proyectos para que puedan ser volcados en el reporte anual que proceda (memoria sostenibilidad, información no financiera).

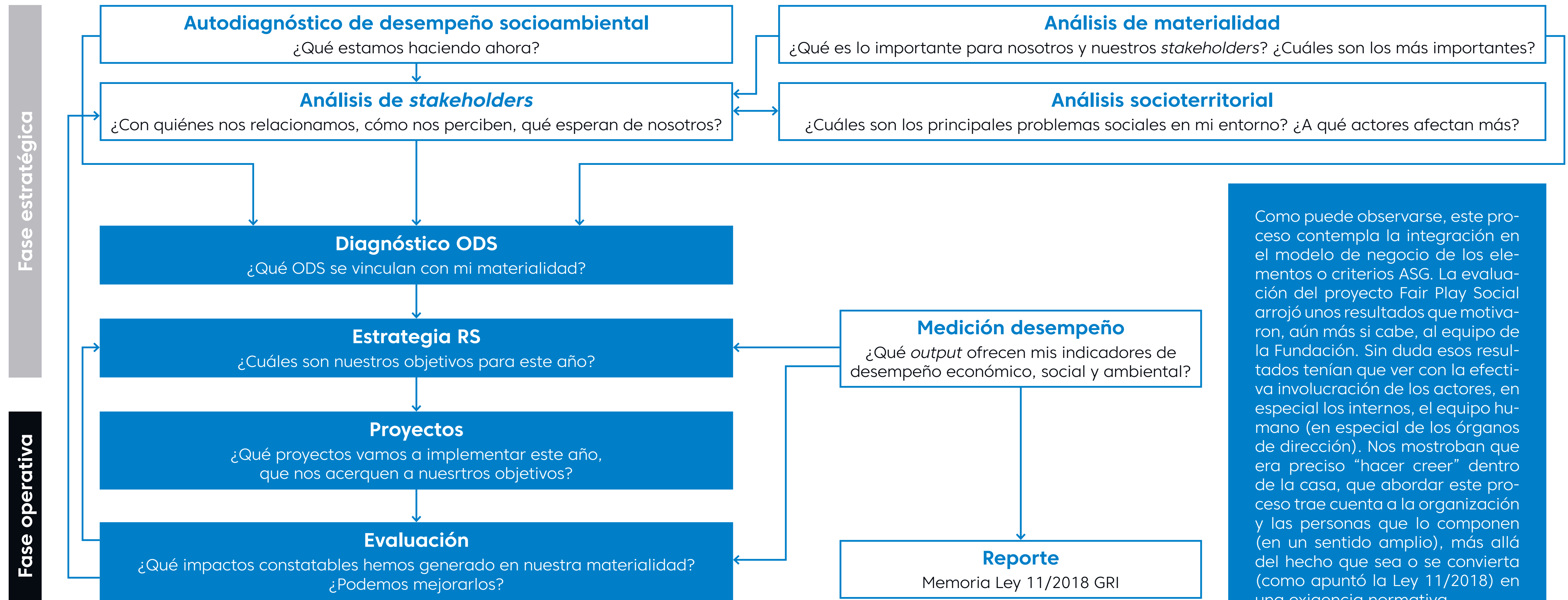
2

Al Patronato de la Fundación/Consejo de administración de club: sugerencias para la estrategia socioambiental y primeros datos de impacto junto con conceptos clave de comunicación: orientación a impactos, retorno social y transformación social, reputación social, etc. Sugerencias para iniciar el diseño de una adecuada estrategia de comunicación a partir de los primeros resultados obtenidos.

3

A los actores más significativos de la fundación/club: el propio club, organizaciones aliadas, administraciones públicas, patrocinadores, inversores, etc.

Estudios, estrategia y operativa para la maximización de impacto social y ambiental






Como puede observarse, este proceso contempla la integración en el modelo de negocio de los elementos o criterios ASG. La evaluación del proyecto Fair Play Social arrojó unos resultados que motivaron, aún más si cabe, al equipo de la Fundación. Sin duda esos resultados tenían que ver con la efectiva involucración de los actores, en especial los internos, el equipo humano (en especial de los órganos de dirección). Nos muestran que era preciso “hacer creer” dentro de la casa, que abordar este proceso trae cuenta a la organización y las personas que lo componen (en un sentido amplio), más allá del hecho que sea o se convierta (como apuntó la Ley 11/2018) en una exigencia normativa.



Resultados del Fair Play Social

Los primeros indicadores (correspondientes a la temporada 2019-2020, ratificados en la 2020/2021), ofrecen resultados interesantes. En este sentido, los clubes y fundaciones afirman que el FPS ha mejorado su desempeño social en aspectos como:

<p>...</p> <p>Acercamiento de los clubes y fundaciones a sus principales grupos de interés.</p> <p>...</p>	<p>...</p> <p>Promoción efectiva de la cultura de la medición y el impacto de la acción social.</p> <p>...</p>	<p>...</p> <p>Incorporación progresiva de la gestión social estratégica.</p> <p>...</p>
---	---	--

Gestión estratégica de la RS y sostenibilidad Fair Play Social

Objetivos	Colectivos e impactos
<ul style="list-style-type: none"> / Impulsar la responsabilidad social como herramienta estratégica de gestión para fundaciones y clubes. / Promover la sistematización metodológica, la medición y el impacto social en fundaciones y clubes. / Generar sinergias entre fundaciones y clubes para el mutuo conocimiento de actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> / 21 fundaciones y clubes involucrados, afectando a más de 29 profesionales (distintos departamentos). / 35 sesiones formativas celebradas, divididas en 4 grupos: formación personalizada en medición de impactos positivos; exposición de análisis de claves de materialidad y sugerencias de evaluación y reporte; apoyo técnico en elaboración de memorias/informes sobre RS y sostenibilidad y apoyo técnico en confección de matriz de materialidad. / 3 <i>webinars</i> sobre temas de actualidad en la RSC y sostenibilidad (gobernanza, comunicación y gestión del desempeño ambiental).
Desarrollo y resultados	
<p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> / Incorporación progresiva de gestión social estratégica. / Impulso efectivo a la cultura de la medición y el impacto de la acción social. / Agilización y modernización de la gestión cotidiana de la RS. / Acercamiento de clubes y fundaciones a sus principales <i>stakeholders</i>. / Impulso al conocimiento mutuo de fundaciones con el resto de los departamentos de los clubes. / Apoyo técnico a la profesionalización en lo social. / Implementación del cuadro de mandos integral a la gestión de la RS. 	<div style="text-align: center;"> <p>Valoración general del proyecto = 93 (9.3 sobre 10)</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>Proyecto Fair Play Social</p> <p>Valoración del impacto realizada por clubes/fundaciones</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ Apoyo en confección de memoria/información no financiera ■ Herramientas para el impulso de la evaluación de impacto social ■ Resolución interactiva de dudas técnicas, proyectos y gestión cotidiana ■ Formación especializada ■ RS in Home </div>

FUNDACIÓN LaLiga

Resultados del Fair Play Social

Gestión estratégica de la RS y sostenibilidad Fair Play Social



“ Muchas gracias por vuestro trabajo. Es un gran apoyo a los clubes. ”

Vicepresidente club de LaLiga

“ Muchísimas gracias por vuestro tiempo y trabajo, estáis consiguiendo que tengamos una visión completamente diferente de nuestro trabajo y dándonos herramientas muy interesantes para mejorar. ”

Técnico área social y voluntariado club de LaLiga

“ Estáis haciendo un trabajo enorme por los clubes. Gracias. ”

Responsable RSC club de fútbol LaLiga

Conclusiones: incorporando la innovación social en el fútbol profesional

Tras cuatro temporadas de maduración del proyecto Fair Play Social, se han podido contrastar una serie de cuestiones muy importantes para el futuro corporativo del fútbol profesional. Así, podemos confirmar que:

- En los clubes se percibe una mayor capilarización e impulso de la RS, que se ha mantenido durante estas últimas temporadas.
- Se está actualizando en la práctica el concepto clásico de RS, vinculado a “caridad” o mecenazgo, girándolo hacia una reflexión más profunda y trascendente que afecta a la sostenibilidad del desempeño y su trasposición al núcleo del negocio.
- Mayor formación y especialización del capital humano que tradicionalmente ha gestionado proyectos sociales, junto con una motivación fuera de lo común en dicho personal: es el gran tesoro corporativo, sin ninguna duda.
- El modelo de gestión de los clubes ha mostrado una capacidad de transformación y adaptación a las demandas sociales muy importante en los últimos años.
- La pandemia ha venido a confirmar estas ideas recién comentadas y ha añadido otra: el alto grado de resiliencia de los clubes y fundaciones, que se ha reflejado especialmente en la transformación digital de proyectos y contenidos sociales, así como también en la promoción de las habilidades digitales para mantener el contacto con los actores más significativos.

Por todo ello, la Fundación sigue apostando por Fair Play Social, una iniciativa que promueve la cultura de la gestión sostenible por la vía de la relación estrecha con clubes y fundaciones, colaborando con ellos y prestando el apoyo necesario en el camino hacia la adopción de un sistema de medición del desempeño en sostenibilidad social en el sector. Un sistema que permita disponer de indicadores estándar para favorecer la comparabilidad y la elaboración de informes. Medir y reportar el desempeño social son los retos vinculados a la posterior reflexión (evaluación) estratégica. El objetivo de fondo es cubrir la brecha entre la formulación de los valores socioambientales de carácter genérico y la práctica a favor de un modelo empresarial más moderno, ético y sostenible.

Así, hemos pretendido que este breve manual ofrezca una orientación sólida para medir el impacto social de nuestros proyectos. Como apuntábamos: medir para crear, medir para crecer. Pero como vemos, el proceso y las técnicas de medición se insertan en un método de gestión estratégica de la RS y DS. Es recomendable no olvidar esto: no nos lanzamos directamente a la tarea sin contemplar el resto de elementos de abordaje previo... y la consideración de los restantes tras los primeros resultados de la medición.



Capítulo 2

El concepto (correcto) de impacto

J. Andrés Domínguez Gómez

Qué es el impacto social

“Impacto” es una de esas palabras que, en los últimos años, puede encontrarse en los más insospechados contextos; y muchas veces de forma errónea. Como siempre pasa con los conceptos que inundan, casi de un día para otro, el mundo de la gestión corporativa. Por ejemplo, en el ámbito publicitario se habla de que una valla, una página de un diario o una página web tiene X impactos. Se esgrime como argumento métrico; o sea, más impactos, mejor es el soporte. Un impacto publicitario se refiere a que alguien ha visto ese mensaje, pero nótese que “ver” una valla o un anuncio no necesariamente implica que compremos el producto o servicio que se anuncia. Objetivamente, en el contexto publicitario, más impactos supone mayor probabilidad de que se venda el producto o servicio.

En la RS, y más concretamente en la evaluación de impacto social y ambiental, “impacto” tiene un sentido diferente. Probablemente el concepto de impacto esté entre los más importantes en el campo de la sostenibilidad corporativa (y no corporativa); probablemente porque, dado el contexto socioambiental de riesgo actual, lo que se precisa, por parte de todos los actores sociales a nivel local y global, es **que generen un impacto efectivo sobre el entorno que pueda revertir la situación de amenaza crítica a los ecosistemas**. De aquí la necesidad de manejar con soltura y saber exactamente a qué nos referimos cuando hablamos de impactos. Si no manejamos adecuadamente los conceptos, difícilmente podremos ser rigurosos en la gestión de nuestra RS: diseñaremos procesos esperando resultados improbables, porque lo haremos en base a ideas que no responden a la realidad.



Impacto, impacto social y evaluación de impacto social

1. Impacto

La consecuencia o resultado de una fuerza sobre un objeto. Impacto es la expresión de un cambio ocasionado por una fuerza externa en un sujeto o caso.

2. Impacto social

Se refiere a cómo los procesos de cambio generados por una actuación, proyecto o política son sentidos, experimentados (físicamente) o percibidos (cognitivamente) directamente por los individuos (Vanclay, 2002: 191).

3. Evaluación de impacto social

Es el proceso de analizar (predecir, evaluar y reflejar) y gestionar las consecuencias previstas e imprevistas sobre el entorno humano de intervenciones planificadas (programas, planes, proyectos) y cualquier proceso de cambio social que sea iniciado por dichas actividades con el objeto de construir un entorno humano y biofísico más justo y sostenible (Vanclay, 2003: 6).

Fuente: Aledo y Domínguez-Gómez, 2018.

En una formulación sencilla, impacto sería sinónimo de cambio. Si algo cambia cuando intervinimos sobre un objeto, contexto, proceso..., podremos decir que dicho objeto ha sufrido un impacto. Se trata de que, en una situación X el objeto es sometido a una intervención, tras la cual pasa a una situación posterior Y en la que existen diferencias con respecto a la anterior, X, previa a la intervención. Hablamos, así, de la existencia de dos elementos diferenciados: el impacto y el objeto impactado.

Esta distinción, que parece tan obvia suele ser malentendida. Por ejemplo, es habitual escuchar o leer expresiones del tipo “uno de los impactos del proyecto ha sido la convocatoria de 150 personas al evento”. Ante estas afirmaciones cabe hacerse una serie de preguntas, que nos desvelarán la verdadera naturaleza de los impactos, caso de que existan. Básicamente, se trataría de tres preguntas:

1 ¿Quién/es ha/n cambiado o es previsible, esperable que cambien?

Actor/es situados en el punto de mira de nuestra intervención.

2 ¿Qué es lo que ha cambiado?

Variable o dimensión sobre la que nos planteamos intervenir en nuestros objetivos.

3 ¿Cuánto ha cambiado?

Medición. La variable ¿qué ha cambiado en el actor entre las situaciones X e Y? ¿ha sido modificada en una determinada cantidad o cualidad?

4 ¿Cómo ha cambiado?

Cabría una cuarta pregunta, que suele ser complementaria a la referida a métricas (medición), pero que suele ofrecernos respuestas relacionadas con el proceso completo de cambio, su justificación, causalidad, etc. Su respuesta deberá darnos el detalle necesario para comprender los impactos en su profundidad y complejidad. Sin duda, esta comprensión hará que nuestras intervenciones en busca de impactos mejoren su probabilidad de éxito.

Ejemplo

Una actividad de convivencia intergeneracional convoca a niños/as, padres y madres, abuelos y abuelas en torno a una serie de actividades deportivas. Se trata de que los asistentes se lo pasen bien y mejoren las relaciones hijos/as – padres/madres – abuelos/as. Tras la convivencia, cabría hacerse las citadas preguntas para el diagnóstico de impactos:

1. **¿Quiénes han cambiado o es previsible que cambien?** Las personas asistentes. Se trata de tres colectivos diferenciados, según su edad.
2. **¿Qué es previsible, o esperable, que cambie?** Su estado de ánimo y, más a medio plazo, las relaciones intergeneracionales. Nótese que eran los objetivos de nuestra actividad.
3. **¿Cuánto han cambiado su ánimo y sus relaciones?** Esta pregunta reclama que sepamos cuál era el ánimo de los colectivos antes del proyecto (escenario previo o situación X), y antes que eso, reclama la definición de, al menos, una variable, un indicador cuantitativo que sea capaz de expresar dicho ánimo. Necesitaremos, así, medir ese ánimo en el momento o situación X, pero también en Y, el escenario posintervención, porque de lo contrario no podremos responder a la pregunta 3 y, por tanto, no podremos medir los impactos de nuestra intervención.
4. Por último, la cuarta pregunta nos motivará a aumentar el nivel de detalle en la explicación de los cambios generados en los colectivos-objeto. **¿Cómo se han producido los cambios?** La respuesta deberá reflejar un análisis del proceso completo que nos ha conducido al éxito (o fracaso) de nuestro proyecto, incluyendo las influencias que han podido aparecer en dicho proceso, los detalles de interés en el contexto... y, probablemente, nos lleve a explicaciones del tipo “si hubiéramos hecho ‘esto’ o ‘aquello’ hubiéramos mejorado en ‘tal’ o ‘cual’ asunto”. Se trata, como es fácil entender, de mejorar en lo posible el proceso para maximizar los impactos positivos previstos, controlando los negativos y los imprevistos (los impactos imprevistos no necesariamente son negativos).

Impactos cualitativos y cuantitativos: una cuestión de enfoque

Otra aclaración conceptual útil en el análisis de impactos es la distinción entre impactos cualitativos y cuantitativos. Intuitivamente, o por sentido común, podríamos entender lo cualitativo como “cualidad” y lo cuantitativo como “cantidad”. Aún siendo una intuición con conclusiones correctas, hay que matizar que los impactos son cambios objetivables, que existen con independencia de su adjetivo (en este caso los adjetivos cualitativo o cuantitativo). Es decir, un mismo impacto podrá definirse cualitativa y/o cuantitativamente, en función de cómo afrontemos su conocimiento profundo. Este conocimiento profundo, en mayor detalle, es necesario para una correcta y completa evaluación del impacto.

Por ejemplo, en el caso que planteamos anteriormente, el impacto “cambio en las relaciones intergeneracionales” puede expresarse cuantitativamente: “las relaciones han mejorado un 20%”; pero también cualitativamente: “las relaciones han mejorado; ahora los hijos/as suelen buscar tiempo para estar con sus abuelos/as, incluso reclaman a sus padres ir a visitarlos/as”.

Hablar de cantidad es hablar de medir. Medir implica expresar numéricamente una determinada cualidad o característica de un objeto. Medir es un proceso que concluye con la expresión numérica de dicha característica. En el ámbito corporativo, medir se ha convertido en una necesidad, porque si no podemos medir, no podremos fundamentar adecuadamente las decisiones que tomemos sobre las características que componen los procesos de cuya gestión somos responsables. Medir es fundamental para ordenar racional y estratégicamente nuestra RS, tanto o más como hasta ahora ha sido importante para ver otras cuestiones corporativas (desempeño financiero, rentabilidad, alcance de los servicios...). Más adelante entraremos en detalle en la medición de

los impactos. En este punto hay que retener un mensaje claro: **para medir una característica hay que definir al menos un indicador de dicha característica**. Un indicador no es otra cosa que un convenio de expresión numérica. Por ejemplo, un indicador de *riqueza económica* (dimensión teórica a medir) es la *renta mensual del hogar*.

“La realidad social y ambiental es compleja”; probablemente hayamos escuchado o leído esta expresión cientos de veces. Es cierto, y es la razón principal por la que sociología y ambientología son disciplinas cada vez más demandadas por los departamentos de RS. Esa complejidad fundamenta también las dificultades para medir conceptos y dimensiones de carácter teórico, abstracto. Es la principal razón por la que **cuantos más indicadores seamos capaces de vincular a un impacto, más fiable será su medición**, o lo que es lo mismo, más acertada será nuestra medida del impacto. Por ejemplo, la renta mensual podría complementarse con, por ejemplo, el patrimonio inmovilizado familiar. Es claro que conoceremos mejor la riqueza de una familia si disponemos de los dos datos (renta mensual y patrimonio inmovilizado).

Sin embargo, la complejidad socioambiental se muestra esquiva a la definición de indicadores. Es decir, **no es fácil definir indicadores**, ni ser exhaustivos en la tarea (o sea, definir todos los indicadores posibles). De este modo, y en el contexto corporativo que nos ocupa, deberemos buscar la discreción en la definición de los indicadores de impacto: deberemos elegir aquellos **que se ajusten lo mejor posible a nuestra intención de medir, pero que no requieran de nosotros tanto esfuerzo (en la definición, la recogida de datos, el análisis...) como para que el medio (indicadores) obstaculice los fines (medir los impactos)**.

Hemos de elegir los indicadores que mejor se ajusten a la dimensión a medir, pero de un modo discreto: el medio (elección de indicadores) no debe obstaculizar el fin (medición).



La citada complejidad de la realidad socioambiental tiene como principal consecuencia que, aunque consigamos definir multitud de indicadores de cada impacto, las métricas consecuentes no necesariamente supondrán el conocimiento profundo y detallado de cada impacto, sus causalidades, consecuencias indirectas, la perspectiva específica de cada actor involucrado en el proyecto... Es en este punto cuando el recurso a “lo cualitativo” soluciona

el problema... o contribuye a ello. Nótese que en la definición de “cualitativo” no existe número alguno. Existe detalle, relación, razonamiento, reflexión, profundidad, comprensión... pero no número. En la tabla 1 enfrentamos las características de los enfoques cualitativo y cuantitativo, para su mejor entendimiento. La “idea fuerza” aquí es “cuantitativa y cualitativa: las dos caras del impacto”.

Tabla 1. Enfoque cuantitativo vs. enfoque cualitativo

Enfoque cuantitativo	Enfoque cualitativo
Cantidad	Calidad
Números	Palabras
Objetivo	Subjetivo
Empírico	Especulativo
Explicación	Comprensión
Exterior-etic	Interior-emic
Preciso, exacto	Impreciso, inexacto
Formalizado, rígido, estructurado	Informal, flexible, libre
Extensivo	Intensivo
Facticidad	Virtualidad
Medición controlada	Observación no controlada
Verificar, confirmar	Descubrir, explorar
Predecible	Impredecible
Hipótesis	Objetivos
Distantes el investigador y el sujeto	Próximos el investigador y el sujeto
Realidad social externa al actor y estática	Realidad social procesual y construida por el actor

Fuente: Cruz y Gualda, 2000.

Recurriendo al ejemplo, si tras la jornada de convivencia charlamos con las personas participantes, podríamos escuchar cosas como “Hace mucho tiempo que no me lo pasaba tan bien en familia; ¡Hemos hecho un equipo fantástico! Mi nieta ha sido la capitana, nunca pensé que lo haría tan bien, de hecho, no sabía que era tan buena coordinando personas; y encima hemos conocido gente de todas las edades, ¡e incluso hemos hecho un grupo de WhatsApp para quedar para otras cosas!”. Este ejemplo, que aunque ficticio a muchos de los lectores les habrá recordado situaciones de la vida real, pone de manifiesto que para comprender profundamente los procesos socioambientales que desencadenamos con nuestras acciones/proyectos, es de un alto interés contar con las perspectivas de los actores involucrados. En este caso, se trata de una conversación informal que debería despertar nuestra reflexión sobre las consecuencias del proyecto. Está claro que hemos generado los impactos previstos (mejora de relaciones intergeneracionales y que pasen un buen rato, divertido, con lo que es de suponer que la “actitud vital” ha mejorado tras la

actividad). Pero también está claro que podríamos comprobar la generación de impactos sin tener que medirlos. Es decir, los impactos se dan objetivamente, otra cosa es cómo afrontemos su conocimiento. Este conocimiento puede ser cuantitativo (por la vía de la **operacionalización** -ver tema correspondiente de este manual-) o cualitativo (por la vía de la comprensión).

Tener claros los objetivos de nuestros proyectos, y orientarlos a la generación de impactos socioambientales positivos es el primer paso necesario para evaluar exactamente qué hemos cambiado en los actores y/o el contexto que pretendíamos. El conocimiento holístico, integral, de esos cambios dependerá de elegir adecuadamente los indicadores, para medirlos, y también de la aplicación de técnicas cualitativas de carácter participativo (por ejemplo, entrevistas, grupos focales... o, más informalmente, textos escritos o mensajes de WhatsApp, correo electrónico, formularios *online*...).



Por qué orientar los proyectos a conseguir impactos

Como todos sabemos, la responsabilidad corporativa hace años que pasó de ser una cuestión estética a una cuestión ética. Estética porque la acción socioambiental se desarrollaba en clave de lo que en el ámbito anglosajón se denominaba *social washing*, por similitud con el *green washing* de los años 1970-1990 (las fechas dependen de según qué áreas del mundo). Ética porque si los diferentes actores sociales no desempeñamos nuestras actividades cotidianas de forma sostenible, daremos al traste con nuestro soporte vital en el ecosistema global (como estamos comprobando en las diferentes pruebas ambientales: calentamiento global, cambio climático, desigualdad social creciente, migraciones forzadas, refugiados políticos...). Tocamos, por tanto, cuestiones directamente vinculadas con el *deber ser*, y no con el *parecer*.

El enfoque ético de la estrategia socioambiental corporativa precisa de una integración de la RS en el núcleo, en la personalidad colectiva, de nuestro sector de actividad: el fútbol profesional. Esa integración supone entender y asumir que lo que es bueno para nuestro entorno es bueno para nuestro negocio; que nuestro negocio no sólo es nuestra actividad y su rentabilidad económica, sino todos aquellos factores y actores (y sus respectivas actividades) que directa o indirectamente se relacionan

con nosotros y nuestra actividad. Este presupuesto reclama que una actividad ética ha de ser la que de forma proactiva se orienta a la generación de cambios positivos para nosotros, nuestro entorno y los actores y relaciones de todo tipo que se desarrollan en él.

Buscar impactos positivos en nuestro entorno, en nuestro ecosistema social, y buscarlos de forma seria, rigurosa y profesional implica un proceso que, aunque no es complejo, sí **requiere de cierta actitud, empeño, conocimiento técnico, sistematicidad y metodología**. La actitud y el empeño son disposiciones que hemos de cultivar, para convencer y convencernos de una verdad incuestionable: trabajando por nuestro ecosistema social trabajamos por nosotros mismos. El conocimiento técnico (capacidades y habilidades), la sistematicidad (orden) y la metodología (hacerlo de un modo determinado, porque es el mejor modo) son

cualidades de nuestra profesionalidad y son de plena aplicación en el enfoque ético de la RS. Estos cuantos elementos son la base de la estrategia corporativa en lo referente a RS y, quizá, de toda la estrategia corporativa en general, porque, en el fondo, la profesionalización y la proacción en RS no se diferencia, fundamentalmente, de la proacción y actuación profesional en lo financiero, los recursos humanos, el marketing o cualquiera de las líneas de desempeño corporativo contemporáneo.

En RS, la proacción consiste en tener siempre en mente que, desde lo estratégico a lo operativo (ver gráfico *Estudios, estrategia y operativa para la maximización de impacto social y ambiental* en la página 8), hemos de conseguir el máximo nivel posible, cuantitativo y cualitativo, de impactos socioambientales positivos, reduciendo o eliminando los negativos.

Cerraremos este tema con una idea muy repetida en los últimos años: **la inversión de impacto**. Entendido lo explicado hasta aquí, probablemente facilite comentar qué significa una “inversión de impacto”. Obviamente, si nuestra inversión (financiera, recursos humanos, instalaciones, tiempo...) genera cambios en pro de la sostenibilidad socioambiental, estaremos realizando una inversión de impacto. Se trata de un concepto que se ha popularizado recientemente y que se va a quedar de manera permanente en el vocabulario corporativo y, probablemente, pierda su apellido (de *impacto*) porque, de aquí en adelante, si la inversión no es de impacto (es decir, no está orientada a la sostenibilidad social y ambiental de las actividades) no será aceptada por los actores responsables, no será bien vista por el mercado y, en el medio plazo, llegará a ser prohibida por las organizaciones competentes.

Para argumentar estas predicciones, emplearemos unos breves datos que muestran la situación actual de los riesgos percibidos por 57 grandes instituciones financieras de todo el mundo (Deloitte, 2021). Obsérvese cuáles de los riesgos encabezan la lista.

ESG Risk Tops List

Financial firms worry about environmental risks in coming years



■ Ratio of respondents who see it among top 3 rising risks

“
Nuestra inversión socioambiental... ¿sirve para mejorar nuestro entorno? Entonces es una inversión de impacto.
 ”



Lo que hay que entender

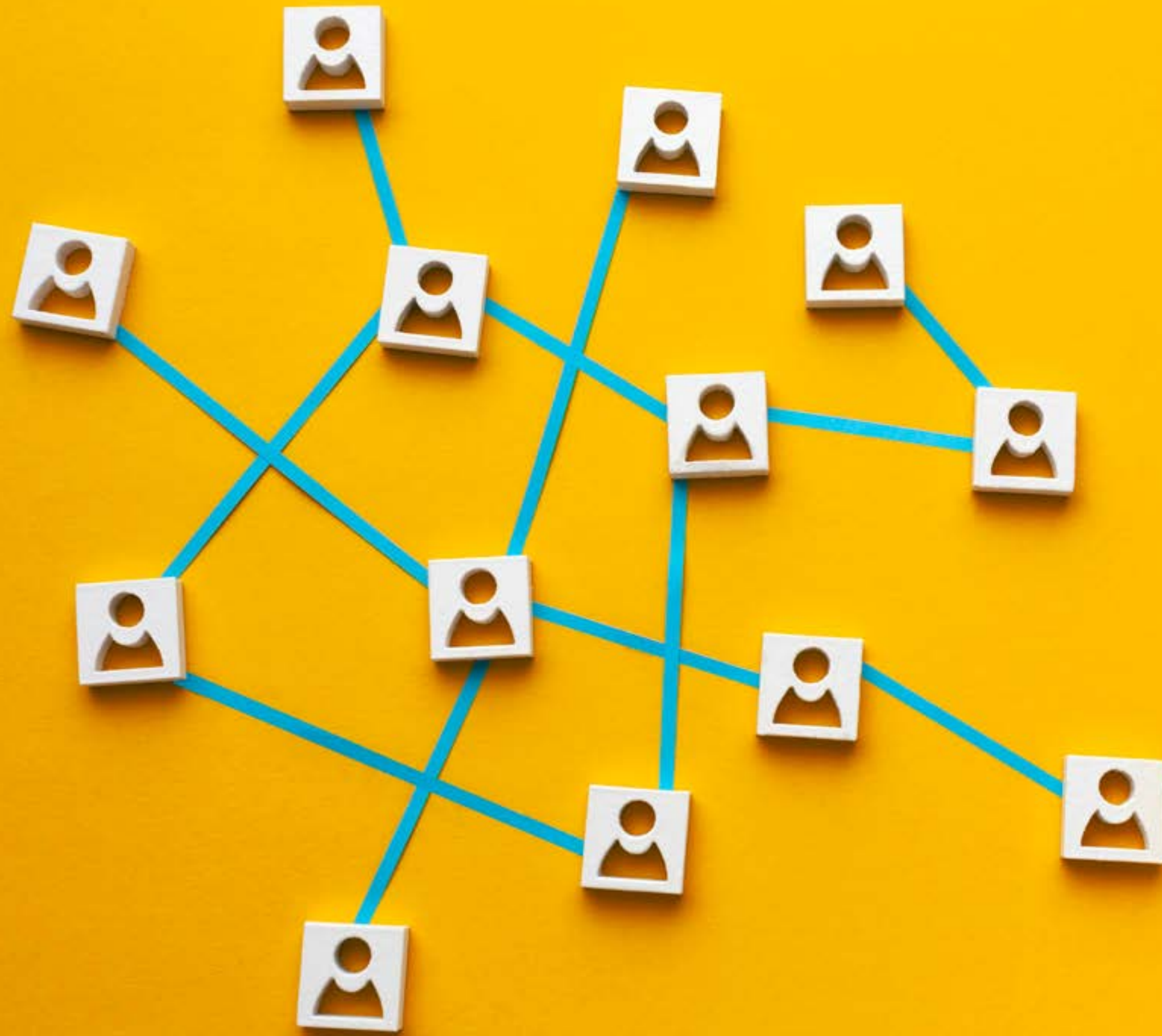
Probablemente estemos cerrando aquí el tema más teórico del presente manual, por lo que clarificamos en formato esquema las ideas centrales a retener:

- Impacto es la expresión de un cambio, ocasionado por una fuerza externa (eventualmente, nuestra acción social, nuestros proyectos) en un sujeto, caso, proceso, entorno... Impactos sociales, o socioambientales, son las expresiones de cambio sobre personas, grupos o entorno, expresiones que son inteligibles en términos cuantitativos o cualitativos.
- Lo cuantitativo siempre se expresará mediante un número. Lo cualitativo mediante cualquier modo de expresión comunicativa humana (texto, audio, imagen, fundamentalmente).
- Un impacto social siempre se da sobre un sujeto impactado, nominalmente un actor social o el entorno en el que se desenvuelve. Por lo tanto, conocer los actores que pudieran ser impactados por nuestros proyectos es el primer paso para definir los impactos.
- A menudo, simultanear el enfoque cuantitativo y cualitativo facilita el siempre complejo universo de los impactos. El enfoque cualitativo nos da el detalle que puede faltarnos en la expresión cuantitativa (indicadores numéricos).
- Objetivos de impacto claros y específicos en nuestros proyectos, sobre los que podamos elegir indicadores, son una garantía de una posterior evaluación y toma de decisiones racional y profesional. Objetivos amplios, poco definidos y que reclaman valores sociales o ambientales en general son enemigos de la gestión estratégica de la sostenibilidad corporativa.
- Trabajar para una sostenibilidad corporativa proactiva y de impacto es bueno para nuestro entorno y, por tanto, para nosotros.
- Desde 2016 la inversión socialmente responsable ha aumentado a razón de un 40% anual (Ching-Hui et al, 2020).

Capítulo 3

Las claves para el impulso del impacto social

J. Andrés Domínguez Gómez



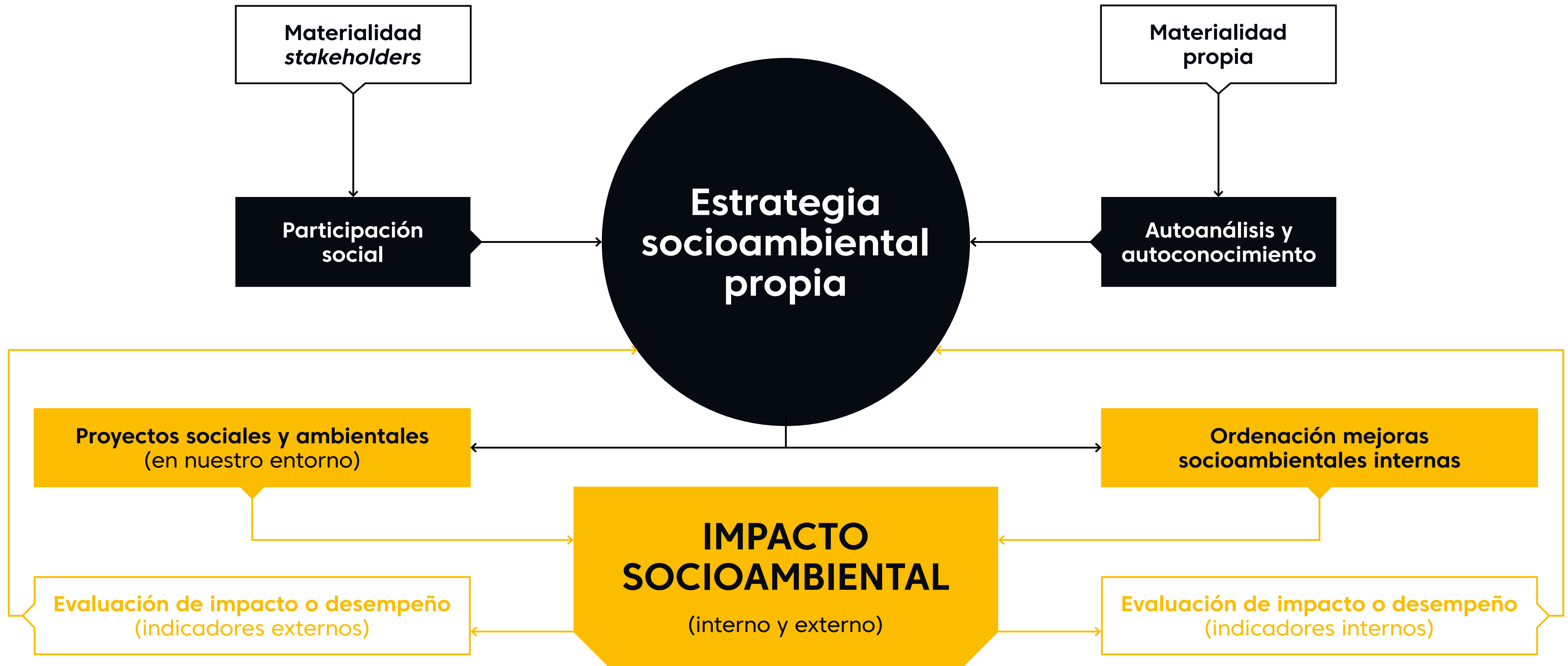
Introducción

Los profesionales de la gestión en el fútbol se encuentran extremadamente ocupados en su día a día. El equipo de Fair Play Social ha recorrido la geografía española visitando clubes y fundaciones, y da fe de que se trata de personas comprometidas con su puesto más allá de las exigencias propias de cualquier vinculación laboral.

Si añadimos el contexto de cambio acelerado en el que se encuentra la gestión sostenible de la empresa y la particularidad de un sector que se incorpora a dicha innovación crónica a una velocidad nunca vista en ningún otro sector de actividad, nos encontramos con la necesidad de ofrecer, en cualquier material formativo, un énfasis extraordinario hacia los aspectos clave de la práctica de la gestión corporativa sostenible.

Este planteamiento de partida justifica que el presente capítulo centre la atención del lector fundamentalmente en dos claves para la puesta en valor de nuestra acción social y su inclusión en los procesos de toma de decisiones estratégicas para la racionalización y ordenación de la RC.

Por un lado, la participación social como método para conocer los aspectos que nuestros *stakeholders* entienden como importantes, tanto en su relación con nuestra empresa como para sí mismos. Por otro, la definición de indicadores de nuestro desempeño social y ambiental al objeto de medir cuantitativamente cómo nos comportamos en términos de sostenibilidad, en sentido amplio.



Participación social

La primera de estas claves se sitúa sobre un presupuesto básico: **el valor que aportamos a la sociedad con nuestras actividades depende de las necesidades, preferencias, expectativas, etc. de los actores sociales que se relacionan habitualmente con nosotros**; en lenguaje de gestión de la RC, de la materialidad de nuestros stakeholders. Hemos de recordar que los stakeholders incluyen los colectivos internos, de la propia empresa, en el nivel de desagregación que nuestro autoanálisis estime necesario y oportuno. Cuanto más coincida nuestro desempeño socioambiental con las necesidades sociales y ambientales de nuestros stakeholders, más impacto (positivo) es previsible que provoquemos. Cuanto más impacto (positivo) en nuestro socioambiental, mejor retorno es de esperar que recibamos. Por lo tanto, la primera clave a asumir es que hemos de conocer la materialidad de nuestros stakeholders (por proximidad) y, por extensión, de las necesidades de nuestro entorno ampliado. Aparece aquí el concepto de participación social, que en el contexto de gestión corporativa puede resumirse como el conjunto de estrategias y procesos orientados al intercambio, horizontal y mutuamente provechoso, de información entre la corporación y sus stakeholders, para lograr una relación habitualmente fluida, plana en términos políticos, y facilitadora de logros particulares y comunes.

En las ciencias sociales aplicadas, la participación social hace décadas que se emplea, más que como un método, como un enfoque para abordar el análisis de la realidad social. De hecho, desde un punto de vista científico es, más que justificable, absolutamente recomendable, pues en entornos de complejidad como la actualidad, la realidad “objetiva” que pudieran ofrecernos los datos cuantitativos queda incompleta sin la realidad “subjetiva”, es decir, la realidad que los actores percibimos, entendemos y construimos por estar situados en un determinado punto de la estructura social.

Por ejemplo, la visión del desempleo que pueda ofrecer una persona especialista en el mercado laboral será diferente a la que pueda ofrecer una familia numerosa que no tenga ninguno de sus miembros en situación de empleo. El reconocimiento de la importancia de este enfoque “constructivista” en la recogida y análisis de datos se encuentra en pleno crecimiento en el mundo institucional público, pero también en el de los negocios.

“
**Cuanto más coincida
nuestro desempeño
socioambiental
con las necesidades sociales
y ambientales de nuestros
stakeholders, más impacto
(positivo) es previsible
que provoquemos**
”



El análisis de datos clásico queda incompleto si no aportamos la visión de cada una de las realidades sociales propias de los diferentes actores que son importantes para nuestra actividad empresarial cotidiana. Testimonios de altos ejecutivos de algunas de las mayores empresas del mundo se recogen en el estudio de Witherspoon (2021), cuyo objetivo principal es descubrir el valor que tienen para el mundo de los negocios los conocimientos que las ciencias sociales y su enfoque de “cruda realidad”, que en un contexto de complejidad no queda reflejado en los datos “objetivos” y en el enfoque de abordaje de la realidad de la ciencia clásica (ciencias naturales aplicadas).

Por ejemplo, un entrevistado de Cisco, una gran multinacional especializada en tecnologías digitales, nos dijo:

“Es muy beneficioso contar con personas con conocimientos de ciencias sociales. Tenemos que pensar en las implicaciones que tendrá nuestra tecnología y explicarlas... desde la realización de los beneficios hasta la gestión de los retos.... Esto requiere la aportación de un conjunto de científicos sociales especializados en negocios, comunicaciones, economía, recursos humanos, derecho, marketing, operaciones y política para que nuestra tecnología sea convincente... Para tener éxito, la tecnología necesita la aportación de las ciencias sociales”.

Por su parte, Ashley Parry Jones, director de Planificación de la consultora mundial de ingeniería WSP, afirma:

“Como consultora de ingeniería, WSP es una de las empresas más importantes del mundo. WSP tiene muchos proyectos que estarán más orientados a la ingeniería, pero los científicos sociales desempeñan un papel esencial... [para] garantizar que las soluciones sean aplicables en una situación del mundo real. Aportan una voz y una forma de pensar diferentes. Los ingenieros trabajan para establecer normas técnicas, mientras que los científicos sociales son optimizadores: no se trata de la perfección, sino de una decisión óptima que satisfaga múltiples parámetros a la vez. Es un tipo de conversación muy diferente y creo que es un reto realmente útil que aportan los científicos sociales”.

Fuente: elaboración propia a partir de Witherspoon, 2021.

Técnicas cualitativas para comprender la materialidad

De manera muy resumida, podríamos citar las entrevistas en profundidad (intensivas, multi-sesión, historias de vida..., según variantes técnicas) y los grupos focales (de discusión, entrevistas grupales..., según variantes técnicas) como las técnicas más útiles a emplear en la comprensión de la materialidad de nuestros *stakeholders*. En la siguiente tabla se constatan las características más importantes de ambas técnicas, como referencias comparativas de base.

	Entrevistas en profundidad	Grupos focales
Objetivo	Recoger la visión de un actor en concreto.	Recoger la visión de varios actores y observar cómo se relacionan entre sí las diferentes visiones.
Informantes	Una persona clave que represente la visión del <i>stakeholder</i> , informado y locuaz en lo posible.	Personas clave que representen las diferentes percepciones sociales, informados y locuaces.
Selección de informante	Conocimiento previo, contacto en frío, “bola de nieve” (alguien-que-conoce-a-alguien).	
Preparación	Guión previo que responda a objetivos claros.	Guión previo que responda a objetivos claros. Importancia (y dificultad) de cerrar agenda por múltiples implicados.
Realización	Lo más corta posible. En entorno adecuado y que dé confianza a la persona informante. Transmitir empatía e importancia de su participación. Podría ser telefónica u <i>online</i> , según necesidades del contexto.	En entorno adecuado, preferentemente presencial, no más de 10 personas.
Datos	Registro mediante grabadora de audio (ideal) o anotaciones a mano sobre el guión. Transcripción posterior y análisis. Audio. Notas de campo. Transcripciones.	Registro mediante grabadora de audio, para transcripción posterior. Audio / vídeo con audio. Notas de campo. Transcripciones.
Análisis	Mediante <i>software</i> especializado. En su defecto, sistematización de las notas tomadas en campo sobre el guión y objetivos de la entrevista.	

Fuente: elaboración propia

El diseño y aplicación de técnicas de investigación social como las citadas dependerá, como siempre, de las necesidades del usuario. Es decir, para conocer un avance de la posición de un determinado actor (por ejemplo, clubes de fútbol en la provincia) con respecto a una idea de intervención social que tenemos (por ejemplo, un programa de formación en género para entrenadores/as de fútbol), puede ser suficiente con preparar una conversación telefónica mediante un guión claro de qué cosas serían importantes para nuestro actor (guión orientado a objetivos de materialidad), informar al respecto de la idea mediante correo electrónico e intentar cerrar una agenda de llamadas (con los/as responsables de cada club, en el ejemplo). Cuanta más exactitud y detalle precisemos en el conocimiento de la perspectiva de nuestros *stakeholders*, más importancia gana la rigurosidad en el diseño y ejecución de las técnicas participativas y, por extensión, del proceso completo de participación. Como siempre, las ventajas que ofrecen los procesos participativos han de maximizarse mediante el criterio de eficiencia: **el esfuerzo que nos supone incluir la participación social en nuestro *input* informativo ha de verse rentabilizado por los resultados que esperamos obtener del mismo.**

La participación social es el fundamento del estándar AA1000SES. Este estándar se ha convertido en una referencia internacional para aquellas organizaciones que desean involucrar a sus *stakeholders* en la gestión de su sostenibilidad. Mediante la participación social, AA1000SES guía a la organización hacia el compromiso con los actores, la transparencia: a la rendición de cuentas y el reporte, ideas, todas ellas en la base de la responsabilidad corporativa.

Posiblemente, en las fases iniciales de nuestra pretensión participativa para con nuestros actores, el estándar AA1000SES supere con mucho nuestras necesidades. Esta reflexión hemos de hacerla, realmente, en cada innovación que incorporemos a la gestión de nuestra RC y nuestros objetivos de maximización de impacto. No obstante, es de interés conocer que en la base de la RC se encuentra la relación estrecha con nuestros actores, la comunicación efectiva con ellos y, en la medida de lo posible, el conocimiento de sus expectativas para con nosotros, así como la comprensión de los impactos que hemos generado con nuestros proyectos sociales.

“

Las ventajas de la participación social son muchas. La más importante: nos permite conocer de primera mano la visión de nuestros actores, lo que nuestros *stakeholders* consideran importante de su actividad, de la nuestra, de la relación que nos une y de la relación que une a todos los *stakeholders*.

No obstante, hay que saber adaptar la participación a nuestras necesidades: ¿qué profundidad de información necesitamos? Corremos el riesgo de confundir el medio (la participación social) con el fin (conocer la materialidad del actor, al nivel justo y necesario).

”

En el mismo nivel de reflexión, **la participación social puede asumirse en diferentes niveles de profundidad**. El primer nivel se limitaría a consultar a los actores sobre nuestra estrategia de RC, nuestros proyectos sociales, quizá sólo alguno de ellos en concreto, las expectativas que tienen al respecto, o cualquier otro elemento concreto sobre el que precisemos información. El nivel más alto sería el dictado por lo que podríamos denominar “participación social profunda” situada, como decimos arriba, en la base de la ética de RC y orientada a la maximización de impacto socioambiental. Cada uno de estos extremos tiene características diferentes, en función de los compromisos socioambientales y de gestión que estemos dispuestos a asumir.

	Consultas	Participación social
Momento	Generalmente de modo puntual, para un fin concreto relacionado con conocer un enfoque, una opinión..., sobre un proyecto, una decisión que afecte especialmente a algún/os actor/es.	Continua, estructural. Se trata de una ética de la relación de la corporación con el entorno. Idealmente, supone mantener “línea abierta” con nuestros actores en todas y cada una de las fases de nuestra gestión estratégica de RC y su ejecución.
Transparencia	Relativa.	Total.
Engagement	A menudo, tan sólo con sentirse escuchados muchos actores quedan satisfechos (especialmente si no están habituados a sentirse escuchados). Dependiendo de las circunstancias, una consulta podría ser suficiente.	Nos ponemos en el mismo plano relacional que el resto de actores en nuestro entorno socioambiental. Compartimos con ellos los objetivos de la relación participativa: conseguir el máximo impacto positivo para todos a partir de nuestra acción social y ambiental.
Gobernanza	Controlamos la relación con nuestros actores. Pedimos opinión, pero no garantizamos su consideración en nuestros objetivos de sostenibilidad.	La participación social “profunda” supone ceder todo el poder sobre nuestra estrategia y operativa RC, y asumir que los actores son los que legitiman nuestros objetivos de sostenibilidad: sin ellos, nuestra RC no tiene sentido y por eso integramos sus perspectivas en nuestra estrategia.
Reporte	Relativo y controlado por nosotros, lo que no impide que, a nivel interno, evaluemos la información obtenida en las consultas para incorporarla, en la medida de nuestros deseos y referencias, a la estrategia de RC.	Total. Orientado a mostrar los entresijos de las relaciones socioambientales que compartimos con nuestro entorno, la orientación a impactos de nuestra política de RC, la coherencia de nuestra estrategia.

Fuente: elaboración propia

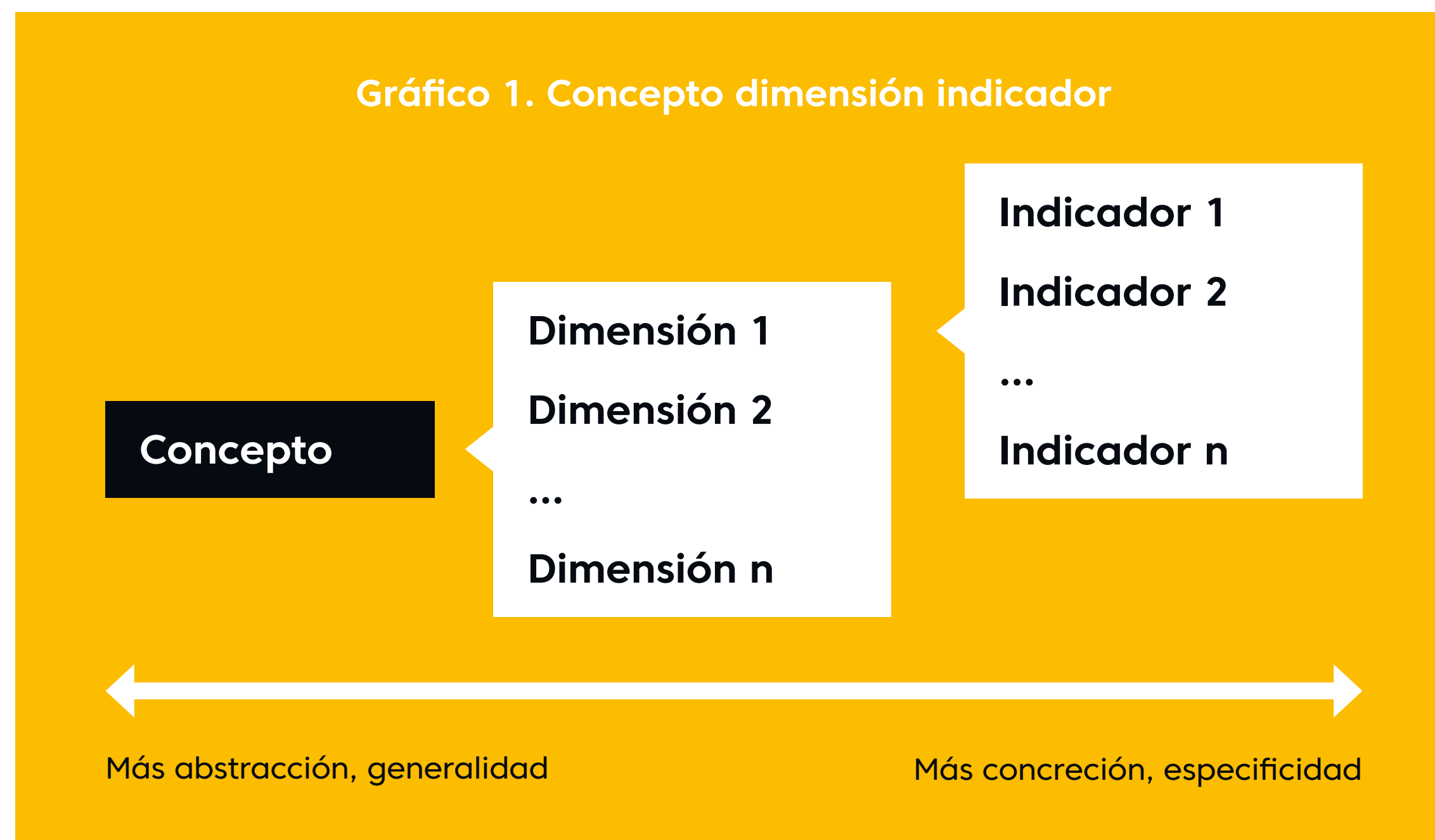
Indicadores

La segunda de las claves se sitúa, a su vez, sobre otro presupuesto de partida: **medir nuestro desempeño socioambiental es crucial para poder tomar decisiones en el marco de un modelo de gestión racional y profesional**. Si no medimos, no conocemos. Probablemente intuiremos, sospecharemos..., pero en el ámbito corporativo, cualquiera que sea el aspecto a considerar (financiero, laboral, ambiental...) no podemos tomar decisiones en base a intuiciones o a cualquier criterio que no se apoye en datos fehacientes. Nuestros inversores, accionistas, socios, seguidores, empresas participadas, administraciones... deben ser informados de nuestro desempeño mediante unos **estándares compartidos** y que garanticen una **comparabilidad** entre los desempeños de los diversos actores, así como una **referencia de cumplimiento** para aquellos en cuyas competencias se sitúe la evaluación de dicho cumplimiento; nominalmente, la Administración Pública, que puede exigir determinados niveles de desempeño, pero también otros actores privados, como por ejemplo patrocinadores o inversores que nos requieran (por razones normativas, éticas o de los dos tipos) desempeños “de impacto”.

Un indicador es una variable que permite reflejar en un número alguna característica del objeto que se pretende conocer, medir. Un indicador de desempeño ambiental sería, por ejemplo, el consumo energético (kWh). Un indicador de desempeño social, por ejemplo, el porcentaje de plantilla con contrato estable. Se deduce que un conjunto de indicadores que muestren características diferentes de la misma dimensión (por ejemplo, dentro del desempeño social, la dimensión *calidad del empleo*) compondrán una posible medición de dicha dimensión, por la vía de la combinación matemática entre ellos. Es decir, que combinando indicadores (o lo que es lo mismo, configurando índices) podremos resumir en un solo número las diferentes características de una dimensión y, por adición, de un concepto. Se trata de una idea, la operacionalización, en la que profundizaremos el próximo capítulo.

La definición de indicadores es una tarea clave en casi cualquier momento del proceso de gestión estratégica de la RC. Por ejemplo, deberemos definir indicadores para comprobar si los objetivos de nuestros proyectos han sido alcanzados, o para saber exactamente qué impactos hemos generado en los usuarios del proyecto; a veces, las dos cosas coinciden, especialmente cuando diseñamos los proyectos orientándolos a impactos. Este asunto será abordado más adelante, al explicar los diferentes tipos de evaluación de proyectos sociales.

Gráfico 1. Concepto dimensión indicador



Definir indicadores puede ser una tarea difícil si no estamos adiestrados en la lógica de procesos que nos lleva desde un aspecto general a otro muy específico, pasando por, al menos, un paso intermedio (ver Gráfico 1. Concepto dimensión indicador). Quizá, el principal “truco” para facilitarnos esta tarea es plantearnos preguntas afines con una lógica funcional, aplicada al citado proceso de concreción (“de algo general a algo muy concreto”), y de manera consecutiva. Por ejemplo: P) ¿qué es lo principal que queremos cambiar con nuestro proyecto? R) La integración

social de las personas con discapacidad intelectual. P) Pero esto de “la integración” es muy genérico. De los aspectos que componen la integración social, ¿en cuál pondremos más énfasis?. R) En las habilidades para desenvolverse en la vida cotidiana. P) Pero estas habilidades también son diversas. Podrían resumirse en (funcionales) comer, vestirse/desnudarse, cuidado apariencia, andar sin ayuda, acostarse/levantarse, ducharse/bañarse, uso del retrete. También están las más sociales: uso del teléfono, desplazarse, comprar, cocinar, limpieza de hogar, gestionar y tomar medicamentos, manejar dinero ¿En cuál/es de esas habilidades queremos incidir principalmente? (Grau Fibla, 1996).

Como puede observarse, la desagregación y especificidad puede llegar a un nivel muy detallado. Habrá que tomar decisiones sobre **hasta qué nivel de desagregación debemos llegar**, bajo la condición de que pueda medirse por medio de indicadores. Nótese, en el ejemplo, cómo hemos ido reduciendo el nivel de abstracción hasta llegar a dos dimensiones, aún generales (funcionales y sociales), y sus correspondientes indicadores, contrastables mediante observación directa.

Para evitar un nivel de detalle que exceda las pretensiones de este texto, **nos limitaremos a indicar y justificar la trascendencia de los indicadores** para el conocimiento cuantitativo, es decir, para la medición. Si, además, los indicadores conforman **un sistema estandarizado, también servirán para comparar desempeños entre diferentes proyectos** o, o más en general y con un enfoque más ambicioso, para comparar desempeños de sostenibilidad entre corporaciones. Se trata de un mecanismo habitual que utilizan las instituciones competentes, asociaciones de organizaciones, autoridades de diverso alcance o ámbito, para definir y, posteriormente, evaluar, todo tipo de desempeños. El que nos interesa en este contexto es el desempeño en RC.

Como describimos con anterioridad, **el contexto internacional de gestión en RC evoluciona claramente a la medición y evaluación del desempeño socioambiental**; en la encrucijada en la que nos encontramos como civilización, no tenemos otra salida. Es preciso saber si avanzamos o no hacia la sostenibilidad de nuestra actividad, si generamos impactos positivos o negativos y en qué medida. Hemos de citar la sistematización lograda por referentes internacionales de RC, como es la norma ISO 26000. En base a esta, en España se aprobó en 2018 la Ley 11/2018 llamada de Información no Financiera. Y con similar referente, el principal sistema de reporte de sostenibilidad a nivel global, la Global Reporting Initiative (GRI). Incluso a nivel aún más general, y de aspiración institucional global, Naciones Unidas diseñó en 2015 la iniciativa más trascendente de la historia en impulso a la sostenibilidad sobre estándares operativos: los Objetivos de Desarrollo Sostenible.



Aunque más adelante volvamos sobre el asunto de los referentes y estándares internacionales, procede detenernos brevemente en este punto sobre ellos. **Cada uno de estos estándares, o norma en el caso de la citada Ley, tiene una función diferente.** Resumimos algunos aspectos de interés en la siguiente tabla.

	ISO 26000	Ley 11/2018	GRI	ODS
Qué es	Es una guía que pretende mostrar los principales componentes-dimensiones de la responsabilidad social para facilitar a las organizaciones su gestión adecuada.	Es una ley española que obliga a las empresas con determinadas características a incluir su desempeño social, ambiental y de buen gobierno en los informes corporativos anuales.	Es una ONG que ha generado el sistema de reporte de sostenibilidad más consolidado y aceptado del mundo.	Es una iniciativa de Naciones Unidas que plantea y ordena los principales retos que hemos de afrontar como civilización para un desarrollo más equilibrado y sostenible, dentro de los límites del ecosistema global.
Para qué nos puede servir	Para orientar y ordenar nuestra estrategia y operativa de RS.	Además de su obligatoriedad (según condiciones que se expresan en la Ley), se inspira en la ISO 26000 y nos permite, con menor nivel de exigencia, guiar y ordenar nuestro desempeño socioambiental.	Para reportar sistemáticamente nuestro desempeño socioambiental. Las memorias de sostenibilidad basadas en el estándar GRI son las más frecuentes en el mundo corporativo, y por tanto, mejora la comparabilidad de nuestros resultados con los de organizaciones similares, en algún sentido, a la nuestra (por ejemplo, mismo sector).	Para orientar y entender (y que entiendan) nuestra contribución a objetivos globales de sostenibilidad que son reconocidos y certificados por la mayor y más importante organización de países del mundo.
Alguna objeción	No es certificable, aunque es probable que lo sea pronto.	Para según qué organizaciones, puede quedarse corta en el nivel de exigencia. Evolucionará a mayores exigencias, en criterios de cumplimiento y en tipología de empresa que ha de cumplirla obligatoriamente.	Importante nivel de detalle en sus indicadores, pero no siempre aplicables a cualquier organización.	Dificultades en su mensurabilidad y en su adaptación metodológica al entorno corporativo y a la realidad de las empresas. Está principalmente orientado a países.
Dónde encontrar el documento de referencia	www.iso.org	www.boe.es	www.globalreporting.org	www.un.org

Fuente: elaboración propia

Se trata de **sistemas de conocimiento o medición que tienen objetivos distintos, sirven para cosas diferentes, pero comparten algunos conceptos y dimensiones y, por supuesto, su justificación última es la misma**: mejorar el desempeño corporativo en sostenibilidad. Además, comparte metodología de configuración (conceptos – dimensiones – indicadores). Esto nos lleva a la última razón para elegir cuidadosamente los indicadores de nuestros proyectos o, mejor dicho,

de los objetivos de nuestros proyectos. Y, a su vez, diseñar objetivos específicos más concretos y formulados para que puedan ser evaluados en función de indicadores..., indicadores que puedan compartirse por más de uno de los estándares señalados.

Podemos ver un ejemplo concreto de correspondencia entre GRI e ISO en la siguiente tabla.

Aspecto GRI	Materias fundamentales y temas ISO	Capítulos ISO26000	ODS
No discriminación. Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.	— Derechos Humanos.	6.3	Transversal.
	— Resolución de reclamaciones.	6.3.6	
	— Discriminación y grupos vulnerables.	6.3.7	8.6. Promover el empleo joven.
	— Principios y derechos fundamentales en el trabajo.	6.3.10	8.8. Derechos laborales y entorno de trabajo seguro.
	— Relaciones laborales.	6.4.3	

Fuente: GRI 2011, Hahn 2016. Elaboración propia.

Capítulo 4

El proceso de operacionalización en el marco de los proyectos sociales

J. Andrés Domínguez Gómez

Hacia proyectos con objetivos de impacto

En este capítulo se pretende responder a una pregunta sencilla: ¿cómo puedo hacer que los objetivos de mis proyectos sociales se orienten a impactos? En los capítulos previos hemos ido dando algunas pistas al respecto. En este, pretendemos sistematizar una exposición del asunto que, aunque sea breve, pueda servir de guía práctica para conseguir una meta de carácter metodológico: la importancia de la sistematización, el orden, la transparencia y la rigurosidad en el diseño de los proyectos.

Realmente, no es nada fácil diseñar proyectos de intervención social. De hecho, el proceso de diseño conlleva una serie de dificultades que muchos dirían peores que las del proceso de ejecución. Sobre el papel, idealmente, si hemos hecho bien la tarea de diseño, el proceso de ejecución consistirá básicamente en seguir más o menos estrictamente lo que se ha diseñado para el proyecto del que se trate. No obstante, las citadas dificultades del proceso de diseño tienen más que ver con la autoformulación de preguntas de trabajo de un modo erróneo, quizá genérico, o quizá también poco realista... ¿Qué quiero cambiar con este proyecto? Se trata de una pregunta que, quizá por sencilla, pocas veces nos hacemos a la hora de diseñar el proyecto de intervención (del evento, de la actividad que queremos realizar, etc.). Pero no por sencilla es menos importante. De hecho, es la pregunta más importante, y de nuestro cuidado y atención, especificidad y realismo en su respuesta, dependerá, en gran medida, el éxito de nuestra iniciativa.

Es habitual que en el campo profesional de la intervención social encontremos personas con una alta motivación por la solución de problemas sociales. Esta alta motivación conlleva a veces (muy a menudo, de hecho) el deseo de abarcar fines que superan, con mucho, los objetivos del proyecto y, por descontado, esta ambición es incompatible con la consecución efectiva de los objetivos específicos del proyecto. A menudo, “lo mejor” es enemigo de “lo bueno”: es mejor tener como objetivo cambiar la situación del desempleo en nuestra provincia -ámbito de actuación o actividad-, pero es bueno (más realista, probablemente, y por tanto más alcanzable) “mejorar la empleabilidad de los participantes en el proyecto **XXX FALTA**”.

“
Lo mejor, enemigo de lo bueno: es mejor “conseguir la integración social del colectivo X”, pero es bueno conseguir “mejoras en la empleabilidad de los participantes en nuestro proyecto X”.
Habitualmente, ser realistas nos da más opciones de éxito.

”

El proceso de operacionalización

En el ámbito de lo social, y desde un punto de vista metodológico, la operacionalización de conceptos es fundamental para avanzar en el conocimiento de la realidad de un modo riguroso. También lo es, obviamente, en el ámbito de las ciencias naturales o naturales aplicadas (ingenierías), pero en estas se cuenta con la ventaja de que el objeto de conocimiento tiene, siempre, entidad física o química. Es decir, puede aprehenderse, percibirse, por medio de los sentidos.

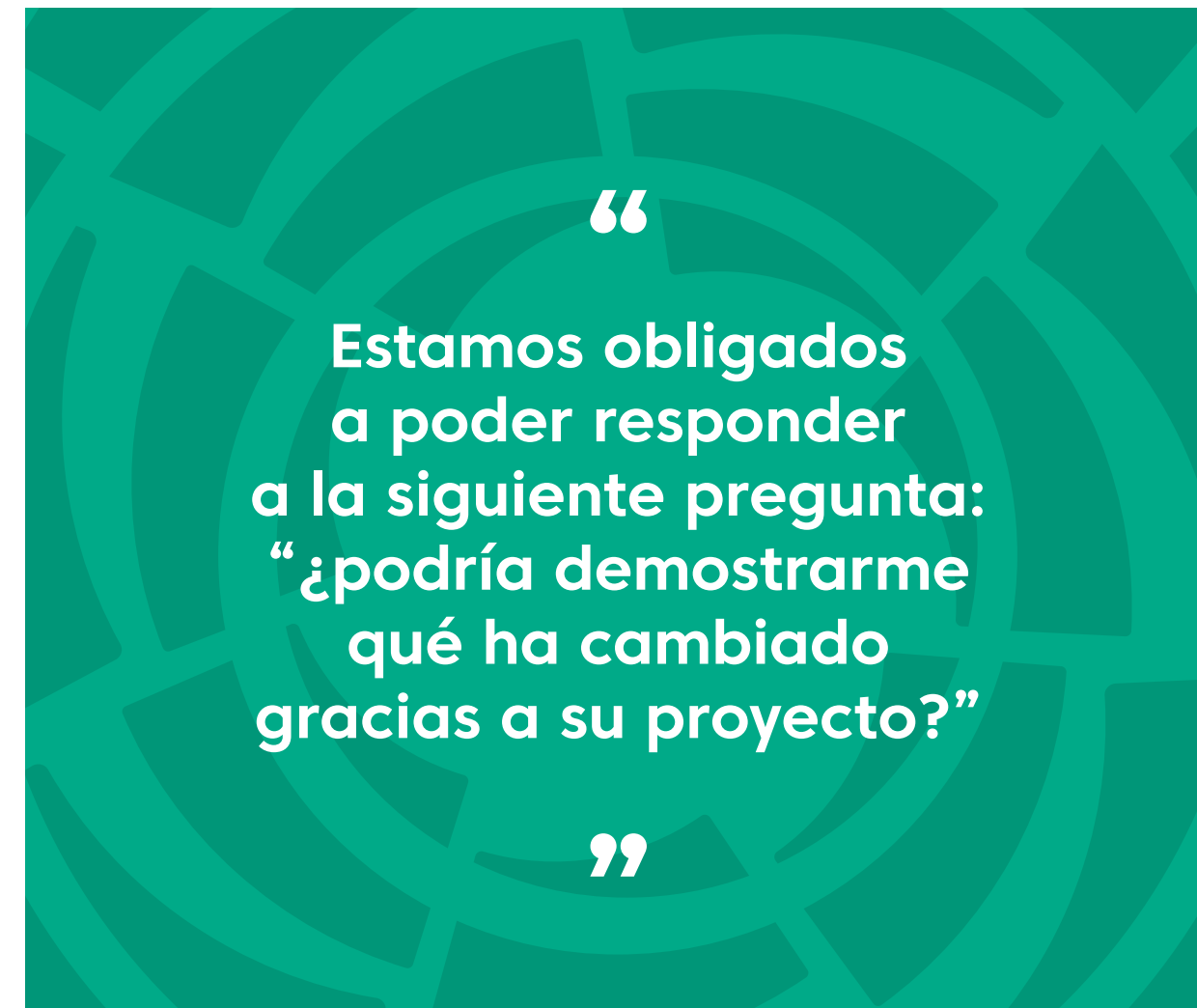
El proceso de operacionalización se basa en una lógica de evolucionar desde lo más general a lo más particular o específico, de manera similar a lo comentado en el capítulo anterior, respecto a la búsqueda de indicadores que pudieran medir dimensiones, que a su vez compusieran un concepto. “Operacionalizar” podría definirse, por tanto, como el proceso que nos guía desde una idea o planteamiento genérico a sus diversos componentes; proceso de carácter analítico, que en nuestro caso servirá para definir qué indicadores pudieran ser factibles para mostrar los cambios sociales generados por nuestro proyecto de intervención.

Proyecto	Objetivos	Actores	Impactos	Indicadores
Proyecto 1	Objetivo específico 1	Actor 1	Impacto 1	
			Impacto 2	
	
	Objetivo específico 2	Actor 2	Impacto 3	
			Impacto 4	
	

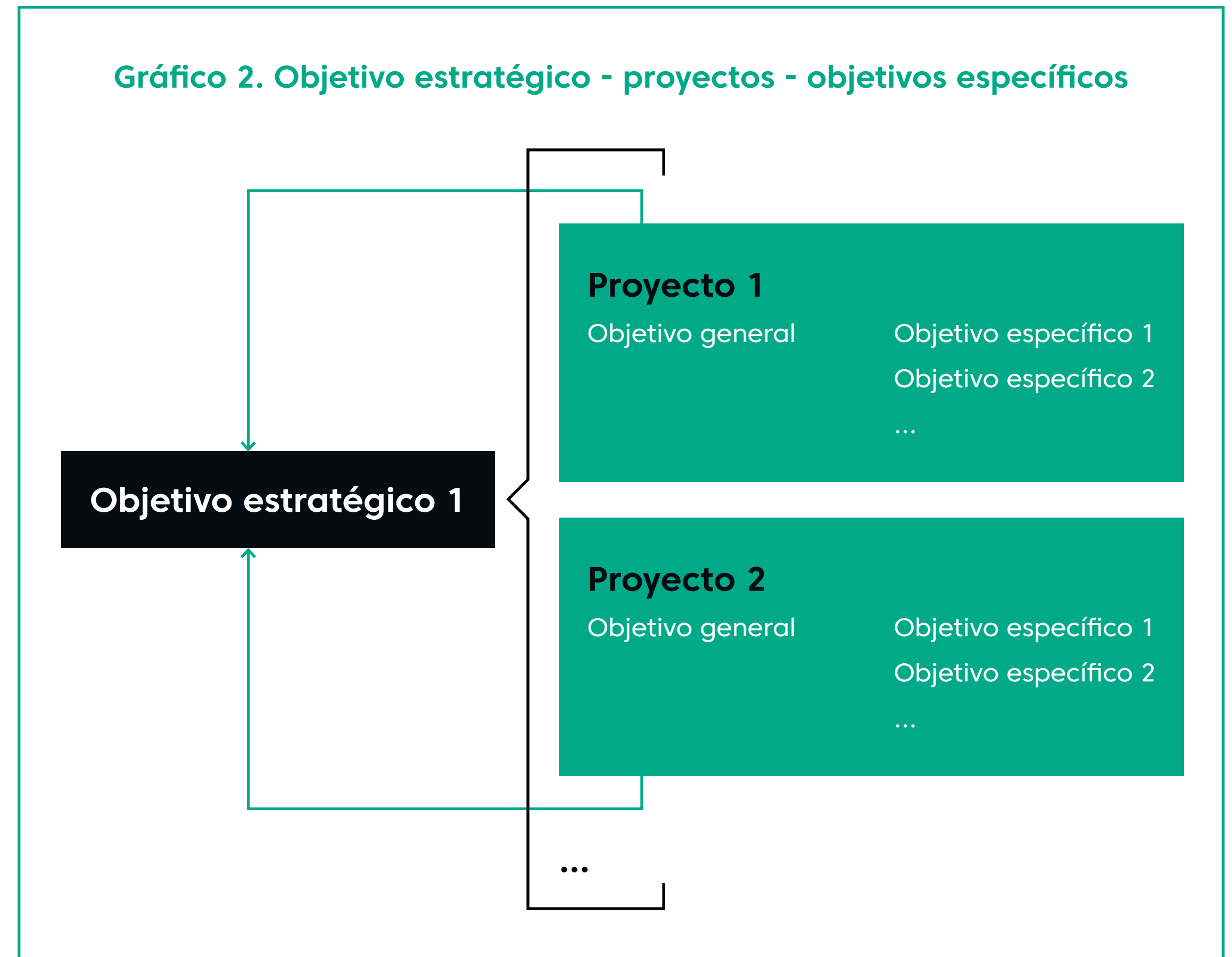
Fuente: elaboración propia

Los objetivos

Los objetivos son “el alma” de cualquier proyecto de intervención. También de investigación. De hecho, son el alma de cualquier iniciativa que realmente pretenda conseguir alcanzar un fin de modo efectivo, real, fehaciente. Estas afirmaciones pueden parecer de perogrullo, verdades obvias. No obstante, es extremadamente habitual encontrar proyectos de intervención social cuyos objetivos son, por ejemplo, “trabajar las habilidades manuales con personas con discapacidad”, “impulsar los valores del deporte” o “transmitir la imagen ética de nuestra empresa”. Bajo los criterios del formato antiguo de responsabilidad social corporativa (RSC), estos objetivos podrían ser admisibles, ya que sus fundamentos tenían más que ver con mecenazgo y caridad que con racionalidad, eficiencia, sostenibilidad e impacto. En la antigua RSC, si el patrocinador de la actividad nos preguntase algo como “¿podría usted demostrarme qué ha cambiado gracias a su proyecto?”, la dirección del proyecto, con toda seguridad, apenas podría entender la pregunta, y mucho menos responderla de un modo solvente.



En la moderna RC, todas y cada una de nuestras decisiones en el diseño de proyectos (e incluso antes, en el diseño de nuestra estrategia de sostenibilidad) han de poderse justificar con respuestas directas, claras y sencillas. Esto significa que hemos de pensar los objetivos de tal modo que podamos ser capaces de comprobar fehacientemente si los hemos cubierto, una vez finalizado el proyecto. Por otra parte, hemos de relacionar los objetivos de nuestros proyectos con nuestros objetivos estratégicos, es decir, con aquellos fines que nos planteamos más a medio y largo plazo (quizá un año, una temporada deportiva), de tal modo que podamos garantizar el buen resultado de la siguiente correlación:



Digamos que uno de nuestros objetivos estratégicos fue “mejorar la integración social de las personas con discapacidad intelectual”. Como se observa, se trata de un objetivo de carácter general, cuya función es orientar la línea básica en torno a la que diseñar nuestra operativa. Los objetivos estratégicos también nos ofrecen la oportunidad de evaluar en qué medida las ideas de intervención, las colaboraciones, etc. que nos proponen actores externos (o a veces nuestros propios compañeros o ejecutivos del área deportiva) podrían o no encajar en nuestro propósito. Como siempre, la coherencia interna es fundamental para poder alcanzar los impactos deseados: estrategia y acción han de estar alineadas y comulgar en los temas centrales que los orientan.

Si pretendemos “mejorar la integración social”, la pregunta a realizarnos a nosotros/as mismos/as, para dar el siguiente paso hacia el momento operativo, sería algo como: ¿qué facilita que una persona mejore su integración social? Nos podríamos responder multitud de alternativas y, probablemente, muchas de ellas servirían como dimensiones del concepto “integración social”. Por ejemplo, una persona tiene más probabilidad de estar integrada socialmente cuando tiene trabajo o, quizá (y también), cuando puede realizar todas las actividades básicas de la vida diaria, que son la base de cualquier integración y normalización. De este modo, podríamos pasar a objetivos específicos esas actividades básicas de la vida diaria (ABVD). Previamente, como es lógico, tendríamos que saber cuáles son esas ABVD. Grau et. al. (1996) las señalan. Vamos a quedarnos con algunas de ellas, las denominadas “funcionales”: comer, vestirse/desnudarse, cuidado apariencia, andar sin ayuda, acostarse/levantarse, ducharse/bañarse, uso del retrete.

Las preguntas lógicas a continuación estarían relacionadas con elegir cuáles de esas ABVD deberían formar parte de nuestra intención de impacto, de nuestra intervención social. Y, a continuación, ¿qué indicador nos mostraría que esa ABVD en concreto que hemos elegido para nuestro proyecto? En el siguiente cuadro resumimos el proceso y la formulación hipotética a modo de ejemplos.

Este planteamiento operacional nos reclamará que las diferentes actividades incluidas en el proyecto (ficticio) “Integración social a través del fútbol: jugamXs todXs” estuvieran directamente orientadas a la promoción de las ABVD que hemos elegido como objetivos de impacto. Si los profesionales y técnicos han elegido bien las iniciativas orientadas a impactar sobre las ABVD y el proyecto, en términos de procesos, se ha desarrollado conforme a lo previsto, es de esperar que los indicadores mejoren. Es decir, que el actor-colectivo objeto de la intervención (es decir, el grupo de personas participantes), tras nuestro proyecto, comerán de forma autónoma más frecuentemente

Proyecto	Objetivos	Actores	Impactos	Indicadores
“Integración social a través del fútbol: jugamXs todXs”.	Mejorar las ABVD funcionales.	Personas con discapacidad intelectual (concretar grado, enfermedad, síndrome, o cualquier característica distintiva del colectivo objeto de intervención).	Comer más autónomamente. Vestirse/desnudarse más autónomamente. ...	Cuántas comidas hace el usuario sin ayuda (a la semana). Cuántas veces se viste/desnuda sin ayuda (a la semana). ...

que antes del proyecto, se vestirán/desnudarán de forma autónoma más frecuentemente que antes del proyecto.

Los indicadores elegidos han de ser medidos antes y después del proyecto, pues, de lo contrario, no podríamos saber a ciencia cierta qué impactos hemos generado. Así, en nuestro ejemplo podríamos preguntar directamente a los familiares por la citada autonomía antes de y al finalizar el proyecto: “¿cuántas comidas hace de forma autónoma?” o aquellas otras ABVD que son objeto de nuestro (potencial) impacto, dado que las actividades diseñadas en el proyecto se orientan a mejorarlas, es decir, son nuestros objetivos específicos (de impacto).

“
La atribución

Podríamos abrir un intenso debate sobre la atribución de dichos impactos, especialmente si las personas que participan en el proyecto (actores objeto) llevan a cabo otras iniciativas que pudieran, asimismo, mejorar sus ABVD. En este caso, habría que averiguar en qué medida nuestros logros “son nuestros”, es decir, en qué medida nuestro proyecto es el responsable de haber generado los cambios.

”

Si hemos seguido el proceso de operacionalización conforme a lo descrito en este capítulo, la pregunta “¿podría usted demostrarme qué ha cambiado gracias a su proyecto?” podría ser respondida inmediatamente, en términos cuantitativos y para cada uno de los objetivos de impacto que nos planteamos inicialmente y sobre los que trabajamos durante el proyecto. Como, por ejemplo, “el grupo ha mejorado un 8% en su autonomía al comer”. O, dando forma de índice de impacto (combinación de indicadores), “hemos mejorado la funcionalidad del grupo en un 13,3%”. La siguiente tabla muy bien podría ser el resumen de impactos (todos los datos ficticios) de nuestro proyecto-ejemplo.

Indicadores	Impacto
Comer	8,00%
Vestirse/desnudarse	14,00%
Cuidado apariencia	30,00%
Andar sin ayuda	5,00%
Acostarse/levantarse	9,00%
Ducharse/bañarse	15,00%
Uso del retrete	12,00%
Impacto medio	13,30%

“

Indicadores y sus aproximaciones (*proxies*)

No siempre es tan fácil definir los indicadores que traducen nuestros objetivos a expresiones numéricas. Otras veces, la dificultad la encontramos en la accesibilidad de los datos (en nuestro ejemplo, algún impedimento para preguntarle a las familias). En estos casos, se recurre a lo que en el argot se denominan *proxies*: otros indicadores de menor calidad o que no expresan directamente la característica que se pretende medir.

Por ejemplo, hemos asumido que las familias son la principal y más fiable fuente de información, pues la relación estrecha y cotidiana favorece la fiabilidad del dato que puedan ofrecernos.

Si no pudiéramos entrevistar a las familias de los participantes antes y después del proyecto, un *proxie* para el indicador “Comer” se podría conseguir por medio de la observación de los técnicos deportivos antes y después del proyecto, quienes tendrían instrucciones para observar los comportamientos vinculados a la alimentación y tomar nota al respecto.

”



Capítulo 5

La evaluación de proyectos

J. Andrés Domínguez Gómez – Aleix Morilla Luchena

Cuándo un proyecto es bueno

Si trabajamos en una fundación, o en el área de sostenibilidad (social – ambiental) de un club, estaremos habituados a atender a personas que nos ofrecen participar, colaborar e incluso financiar tal o cual proyecto. Nos encontramos en una encrucijada nada agradable, porque probablemente el proyecto tenga un interés social o ambiental innegable aunque, por otra parte, no podemos aceptar la participación en todos los proyectos o ideas que nos ofrecen: no tendremos nunca suficientes recursos para ello.

Como docentes, en cursos de formación especializada en gestión estratégica para organizaciones cuyo objeto es la intervención social, a menudo comentamos que el hecho de que un proyecto sea bueno o malo depende de la evaluación que hagamos de él. Hay un primer tipo de evaluación, casi intuitiva, que proporciona el primer filtro, la primera respuesta, a si un determinado proyecto de intervención es bueno o malo: **¿se alinea el proyecto con nuestra estrategia social, con nuestro plan director en el medio-largo plazo?** O, casi sinónimo, en el sector del fútbol: ¿se corresponde el proyecto, al menos, con uno de nuestros objetivos generales de impacto para esta temporada? Si no podemos responder afirmativamente, deberíamos declinar la participación.

Un segundo filtro, sin duda más complejo, pero con la misma intención estratégica y funcionalidad para la gestión eficiente y orientada a impacto, tiene que ver con los diferentes tipos de evaluación que podemos hacer de un mismo proyecto. La sociología a veces es una ciencia exasperante, porque responde siempre con un “depende” cuando se le hace una pregunta sencilla. La razón es que las preguntas relativas a lo social nunca tienen respuestas sencillas. En el mismo sentido, la pregunta acerca de la calidad de un proyecto dependerá de lo que definamos por “calidad”.

Por ejemplo, leemos en la prensa que el proyecto de la Fundación X ha conseguido formar y emplear a tres mujeres que se encontraban en especial situación de vulnerabilidad. “¿Es un buen proyecto?”... Depende. Si seguimos leyendo, vemos que el proyecto ha tardado en desarrollarse 5 años, y que la inversión financiera ha sido de 350.000 €. Así, desde el punto de vista de los resultados, tres empleos, en mujeres (desempleo y condiciones laborales

peores que los hombres), en situación de especial vulnerabilidad...; en sí mismos, son unos resultados maravillosos. Desde el punto de vista de los costes, en relación con los resultados (eficiencia), nos podríamos preguntar si con esos recursos, empleados de forma diferente, podríamos haber conseguido más impacto.

Es por esto que el presente capítulo quiere definir una sencilla tipología de evaluaciones de proyectos en base a los principales criterios de evaluación. Se pretende poner a la vista del/a lector/a la importancia de analizar las diferentes dimensiones de calidad que pueda ofrecernos un proyecto social-ambiental. Además, nos centramos finalmente en una de las evaluaciones posibles: la evaluación de impacto social, como la más importante de todas ellas en la actualidad; es la evaluación sobre la que se orienta el contenido del presente manual, con lo que en este capítulo tan sólo planteamos el esquema procedimental (el detalle ha sido ofrecido en el resto de capítulos). Sin menoscabo de la complementariedad en la tipología de criterios de evaluación, en la actualidad (y de cara al futuro) el diseño de proyectos orientado a impacto ocupa (y ocupará) el centro del interés de los promotores de sostenibilidad.

Depende

¿Es “bueno” un proyecto social?
Depende.

¿De qué “depende”!?

¿Es pertinente? ¿Viable?
¿Atiende a suficiente cantidad de usuarios?
¿Es eficiente? ¿O, al menos, eficaz?

¿Es replicable (puede repetirse) en contextos similares?
¿Y en contextos diversos?
¿Es visible o ha generado suficiente visibilidad? ¿Es participativo?
¿Qué retorno nos ofrece?
¿Considera adecuadamente la dimensión de género?

Qué podemos evaluar en un proyecto social

Habitualmente, los manuales de evaluación de proyectos citan seis dimensiones clave para evaluar adecuadamente un proyecto de intervención social. Vamos a exponer los aspectos más importantes de estas seis y añadiremos algunas notas de otros elementos que, siendo importantes, podremos dejar a nuestro criterio cómo es de importante es, cada caso, cada dimensión extra.

Dimensiones previas

— Pertinencia

La evaluación de la pertinencia de un proyecto tiene que ver con el primero de los dos “filtros” iniciales que citábamos un poco más arriba. Saca a colación si la propuesta que nos hacen tiene o no relación con la línea de trabajo estratégica de nuestra organización. Es el caso típico. Un proyecto es pertinente cuando es coherente con nuestras prioridades, que en un contexto de gestión estratégica coincidirán con nuestros objetivos estratégicos, marcados en nuestro plan director. Así, la pregunta orientativa para la evaluación de la pertinencia sería: ¿los objetivos del proyecto contribuyen a avanzar positivamente en nuestra línea estratégica de trabajo social?

— Viabilidad

La evaluación de la viabilidad, como la de la pertinencia, se encuentra en la base de la pirámide evaluativa y se realiza a priori, es decir, cuando afrontamos un proyecto que nos proponen o uno que estamos diseñando. Un proyecto es viable cuando 1) los recursos planeados y dispuestos para cubrir sus objetivos son los adecuados y suficientes; 2) el contexto en el que se va a desarrollar el proyecto es favorable a su implementación o, al menos, no se prevé que lo impida. De este modo, la pregunta clave para la evaluación de la viabilidad sería:

¿Es previsible, dados los recursos y el contexto, que el proyecto pueda conseguir sus objetivos?

— Cobertura

Evaluar la cobertura del proyecto supone centrar la atención en los colectivos objeto de la intervención. Diremos que la cobertura del proyecto es adecuada cuando alcanzamos una proporción de población objeto que sea cuantitativamente razonable, considerando el resto de condicionantes (recursos, contexto, temporalización, etc.). Para evaluar adecuadamente la cobertura de un proyecto deberemos conocer y analizar qué cantidad de población hay en el territorio de intervención que reúna las características sobre las que se desea intervenir. Así, por ejemplo, podríamos imaginar un proyecto diseñado para mejorar las habilidades sociales de personas con una determinada discapacidad. Supongamos que estas, en el territorio de intervención, son 6.500 personas; y supongamos que prevemos 150 participantes. Estaríamos considerando la intervención sobre un 2,3% de la población potencial, cobertura que deberá evaluarse según los recursos destinados al proyecto, según lo pertinente del mismo, según los condicionantes del contexto (viabilidad externa), etc. De este modo, la pregunta clave a realizarnos para apuntar la evaluación de cobertura sería:

¿Es previsible que los impactos positivos del proyecto lleguen a un número suficiente de personas? Y desde un punto de vista cualitativo, ¿el proyecto suple necesidades especiales en estas personas que de otra forma no serían cubiertas por intervenciones de otros y que justifiquen una tasa de cobertura especialmente baja?

En el ámbito de la cobertura existe el sesgo homónimo (“sesgo de la cobertura”) cuando el proyecto llega a una población para la cual no estaba definido o cuando interviene sólo en un determinado subgrupo de la población definida, con unas características específicas.

En definitiva, la evaluación de la cobertura no hace más que asegurar que los grupos beneficiarios están bien escogidos considerando aspectos como el área geográfica (en esa área hay mucha presencia del colectivo donde se da el problema social a abordar por el proyecto), situación económica, condiciones de vida, el acceso a servicios sociales (salud, educación, etc.)..., o aspectos propios del colectivo objeto (sexo, edad, clase, casta, etnia y status, etc.).



🕒 Dimensiones básicas

— Eficacia

La evaluación de la eficacia de un proyecto es, quizá, la más sencilla de plantear. Simplemente se trata de observar en qué medida se han cubierto los objetivos propuestos. Por lo tanto, la pregunta clave que habremos de intentar responder será:

¿Se han cubierto los objetivos del proyecto?

A esta pregunta podremos añadir todo el detalle que consideremos necesario, como, por ejemplo, en qué medida (cuánto) se ha cubierto cada objetivo, si es o no suficiente, etc.

— Eficiencia

La evaluación de la eficiencia de un proyecto relaciona los objetivos propuestos con los recursos empleados en su consecución. Por lo tanto, la pregunta clave a responder será:

¿Los objetivos conseguidos (o propuestos) lo han sido a un coste razonable? Para poder realizar la evaluación de la eficiencia de un proyecto es imprescindible disponer del presupuesto desagregado, para la evaluación previa, o de los costes reales por actividad, para las evaluaciones simultánea y final, así como de la determinación de los insumos precisos o utilizados en la realización de cada una de esas actividades. Si no se dispone de estas informaciones es totalmente imposible, tal como se desprende de la definición de la eficiencia, analizar la productividad con la que se transforman los insumos en resultados.

🕒 Dimensiones añadidas

— Replicabilidad

Se trata de una dimensión interesante para mejorar diversos aspectos o cri-

terios de evaluación. Cuanto más replicable (repetible) es un proyecto en diferentes periodos o territorios, etc., podrá mejorar su cobertura, su impacto, su eficiencia... Por tanto, la pregunta clave sería:

¿Puede repetirse el proyecto en otros contextos espaciales o temporales con el mínimo esfuerzo extra?

— Equilibrio entre criterios

A veces, un proyecto puede puntuar muy alto en una dimensión evaluativa pero muy bajo en otra. O ser muy favorable en la mayoría pero deficiente en alguna que lo haga fracasar. Por ello, un enfoque de evaluación interesante es el que, con suficiente perspectiva, pueda ofrecer una reflexión conjunta sobre todos los criterios de evaluación posibles. Así, la pregunta clave aquí sería:

Con una visión de perspectiva amplia o general, ¿las dimensiones de evaluación más débiles son compensadas por las más fuertes hasta el punto de hacer que el proyecto tenga un interés importante?

— Visibilidad

Se trata de un criterio de evaluación que ha predominado en el formato clásico (antiguo) de responsabilidad social corporativa cuando prácticamente, la principal razón de llevar a cabo un proyecto social era la promoción de la reputación o imagen corporativa en un territorio o colectivo/s. Hoy día se sigue manejando con cierta importancia porque según las características del proyecto, la situación de la empresa en términos de imagen o, directamente, la necesidad de promoción corporativa, pueden hacer fundamental un proyecto social en concreto. De este modo, la pregunta clave en el marco de la RS moderna quedaría como:

¿Impulsa el proyecto una imagen corporativa considerada como ideal en el contexto social de aplicación, llegando esta imagen a un número considerable de personas?



— Participación

La evaluación realizada por los propios usuarios-objeto de la intervención social y/o los colectivos vinculados indirectamente a la intervención es cada vez mejor considerada en el campo de la evaluación de proyectos. Idealmente, complementa la evaluación que, en los diferentes criterios citados, puedan realizar los técnicos o los expertos externos. Hay abundante literatura sobre la participación comunitaria, no sólo en la evaluación de proyectos, sino en el propio diseño y ejecución de los mismos. Aunque son iniciativas habitualmente complejas que dificultan las diferentes fases de los proyectos, también es cierto que suelen multiplicar la probabilidad de éxito de los mismos, su aceptación por el colectivo y su impacto social. La pregunta clave podría formularse como:

¿Cuenta el proyecto con las aportaciones de información de los actores vinculados, desde la fase de diseño hasta la de evaluación?

— Retorno

Procedente del ámbito financiero, la evaluación del retorno económico en el campo de la RS en general y la intervención social en particular, se encuentra en un momento álgido. Esto se debe a la fase de transición en la que se encuentra la dimensión social de la sostenibilidad en el seno de la gestión corporativa: desde una materia marginal y voluntarista, a una materia central y fundamental para el negocio. El cambio está

siendo rápido, por lo que hay aún muchos tomadores de decisiones que no consiguen comprender la importancia de la inversión social. Para facilitar dicha comprensión y poner valor económico sobre el valor social es ideal este criterio de evaluación. La pregunta clave, por tanto, sería:

La inversión (recursos) que supone el proyecto, ¿genera retornos económicos adecuados para los diferentes actores involucrados?

— La dimensión transversal: perspectiva de género

Cada vez más importante, trata de observar en qué medida un proyecto podría generar impactos diferenciales sobre los diferentes géneros de los colectivos-objeto. Como en el caso de la participación, se trata de un criterio cada vez más importante y que en ocasiones se muestra como fundamental para poder tan sólo definir como *éticamente* correcta nuestra idea de intervención social. El enfoque de género, idealmente, debería integrarse en todas las fases del proyecto, desde el diseño a la evaluación, por lo que la pregunta clave podría expresarse como:

¿Presta el proyecto la atención adecuada al equilibrio de impactos positivos intergénero, y es capaz de evaluar el potencial impacto diferencial para eliminarlo?

La evaluación de impacto social (EIS)

La evaluación de impacto social es un tipo de evaluación relativamente joven que nació en el marco de los proyectos de evaluación de impacto ambiental, en los que se reconocía la necesidad de incluir los aspectos sociales que las intervenciones en el medio ambiente tenían sobre las comunidades. Sus primeras referencias académicas se encuentran a mediados de los años 1970. No obstante, su evolución ha sido rápida, paralela al interés (¡la necesidad!) de adaptar las actividades económicas a un entorno social y ambiental cada vez más sensible a los cambios, y bajo un contexto más inestable (más desigualdad social, económica y política, y más cambio climático, fundamentalmente).

Desde nuestro punto de vista, la EIS ha quedado en el centro de todas las miradas corporativas e institucionales. Desde que a principios de los años 2000 la IAIA (Asociación Internacional para la Evaluación de Impacto) se convirtió en la referencia mundial para las teorías, los métodos y las prácticas de EIS, la disciplina se ha disparado, y tiene cada vez más prestigio e importancia en

todo aquel sector de actividad que implique impactos sociales y ambientales de cierta trascendencia. A esta expansión en la centralidad de la EIS ha venido a unirse la aceleración por el interés del concepto de “impacto” en el ámbito financiero: la “inversión de impacto” ya es un mantra que cualquier promotor empresarial, tomador de decisiones, gestor de fondos públicos y privados... no puede ignorar si no quiere quedar fuera del mercado.

En los capítulos previos hemos sentado las bases conceptuales y prácticas de un modo sucinto y orientado a que cualquier persona profesionalmente vinculada a, o interesada en, la gestión de la sostenibilidad corporativa entienda la trascendencia de la evaluación del impacto social de su actividad y pueda dar sus propios pasos en la medición, gestión y, en su caso, puesta en valor de dicho impacto. A continuación exponemos un esquema metodológico que guiará dichos pasos en la dirección correcta.



Orden	Ex-ante Previo al proyecto, en su fase de diseño	Ex-post Una vez ejecutado el proyecto	Comentarios, observaciones
1°	¿Qué queremos cambiar, mejorar?	¿Qué hemos cambiado exactamente?	Definir objetivos alcanzables y concretos es fundamental para poder medir su consecución y orientar el proyecto a impactos. Aplicar la relación concepto – dimensión – indicador en la reflexión sobre los objetivos para equilibrar concreción y ambición.
2°	¿Quiénes, previsiblemente, van a “ser cambiados” por nuestro proyecto?	¿Quiénes han cambiado gracias a -debido a- nuestra intervención?	Pensar en actores directa e indirectamente relacionados con nuestro proyecto que pudieran ser impactados. A menudo, olvidarse de actores impactados resta valor al proyecto como impulsor de cambio socioambiental positivo.
3°	¿Exactamente qué aspectos es previsible que cambien por nuestro proyecto en cada uno de los actores sociales involucrados?	¿Qué hemos cambiado? ¿Cómo lo hemos cambiado? (impactos cualitativos) ¿Cuánto lo hemos cambiado (impactos cuantitativos)	Aplicar la relación explicada en el capítulo sobre operacionalización. La participación de los actores es muy importante para conocer los impactos: saber qué necesitan y qué esperan de nosotros potenciará nuestro impacto. También es importante en la toma de datos sobre impactos: que sean los propios actores quienes digan qué les hemos cambiado y cómo y cuánto. “Cómo” expresará procesos y fenómenos que deberemos llevar a número mediante la definición de indicadores de impactos; éstos se expresarán en número (cuánto).
4°	¿Son esos impactos previsibles los cambios que queremos, cualitativa y cuantitativamente?	¿Han sido los impactos los adecuados y en la intensidad y sentido deseados?	Incorporar el resultado del análisis a nuevas ediciones de los proyectos y a nuestra estrategia corporativa. Si lo hemos hecho bien, el objetivo estratégico en el que se ubicaba este proyecto deberá afectarse positivamente.

Fuente: elaboración propia



Capítulo 6

El retorno económico de la inversión social: medir para creer

J. Andrés Domínguez Gómez

El lenguaje para que se entienda “lo social”

Las personas que nos dedicamos profesionalmente al ámbito de lo social estamos habituadas a que nuestras tareas no sean apreciadas adecuadamente, pero dicha valoración evolucione al alza. Las raíces sociales del cambio climático (principal problema global a día de hoy), el auge de la responsabilidad social corporativa, el envejecimiento poblacional, los flujos migratorios... marcan caminos de desempeño profesional que nos hacen cada vez más necesarios. Pero, mientras tanto, no estaría de más desarrollar alguna estrategia que nos permitiese una aceleración de nuestro valor y posicionamiento en la sociedad. En este sentido, querríamos apuntar aquí la metodología SROI (Social Return On Investment).

Si adoptamos una actitud proactiva, los profesionales deberíamos dar un paso adelante para hacer entender al resto de actores con los que interactuamos (clientes, proveedores, resto de equipo de trabajo, personal directivo, otras empresas -públicas o privadas, del tercer sector o de cualquier otro...) que aportamos un enorme valor (de hecho, cada vez mayor en un contexto cada vez más complejo) cuyo único problema es su intangibilidad y su consecuente inconmensurabilidad. Por lo tanto, **la clave es ser capaces de transmitir el valor de nuestro impacto social en un lenguaje que los demás sean capaces de entender.**



“
La clave es ser capaces de transmitir
el valor de nuestro impacto social:
el lenguaje económico, en euros,
es entendido en cualquier nivel decisonal.
”

El retorno (económico) de la inversión social

En el contexto de la acción social promovida desde el ámbito corporativo, público o privado, el mejor lenguaje a utilizar para que personal directivo, comercial, promotor, emprendedor, patrocinador... y casi cualquier actor corporativo, individual o colectivo, sea capaz de entendernos, es el lenguaje económico. Se trata de un registro que está cambiando desde hace unos años, pues este perfil corporativo va adaptándose a las nuevas circunstancias del contexto socioambiental en general, y corporativo y de mercado en particular. Es decir, si somos capaces de traducir nuestro impacto social a moneda (euros o la que corresponda), aunque sólo sea de un modo aproximado y con todas las aclaraciones y salvedades necesarias, habremos dado un paso de gigante en la puesta en valor de nuestra intervención. **Para traducir a lenguaje económico los impactos sociales que producimos con un proyecto, programa o servicio determinado, puede emplearse el SROI.**

Simplificando, podríamos definir SROI como una metodología promovida por la organización Social Value International, cuyas fases sucesivas se orientan a la obtención de un cociente entre el valor económico de los impactos sociales en relación con el valor económico de la inversión necesaria para conseguir dichos impactos. Esto supone que, al final del proceso de evaluación SROI, obtendremos una afirmación del tipo “de cada euro aportado al proyecto (actividad, servicio, programa...) éste revierte cuatro euros a la sociedad”, concretándose “la sociedad” en los diferentes *stakeholders* beneficiarios de la iniciativa.

Como vemos, el SROI plantea una comparación entre el valor generado por una intervención y la inversión requerida para conseguir dicho impacto. **El valor que generamos con nuestra intervención social es, siempre, un valor “para alguien”**, nominalmente nuestros grupos de interés, actores vinculados a - interesados en - afectados por - la intervención que promovemos. Será sobre ellos que desarrollemos la tarea de encontrar indicadores para describir cómo ha cambiado su situación inicial (o cómo es previsible que cambie) y, en la medida de lo posible, utilizar valores monetarios para esos indicadores. O lo que es lo mismo, a la hora de otorgar el valor de los impactos, el SROI utiliza el principio de monetización: asignar un número determinado de euros al impacto social que estamos analizando. El proceso para asignar un valor monetario no es siempre evidente (por ejemplo, ¿qué valor se puede asignar a la mejora en seguridad de un barrio marginal?) y, de hecho, suele ser una tarea difícil. No obstante, el precio de las cosas, conceptualmente,

siempre es una aproximación a su valor, un “proxy”, término que en la metodología SROI está referido a un indicador que aproxime, con suficiente credibilidad, fiabilidad y fundamentación, qué significa, en moneda, un impacto determinado sobre un actor determinado (Nichols 2017).

“
El valor que generamos
con nuestra inversión social es
siempre un valor “para alguien”.
Ese alguien es la principal fuente
que podría indicarnos el valor
económico de nuestro impacto.
”

Ventajas del análisis SROI

Las principales ventajas del SROI son:

- Facilita la alineación de los resultados financieros con los de valor socioambiental, con lo que puede integrarse en la contabilidad y gestionar estratégicamente los resultados del análisis.
- También facilita, como decimos anteriormente, la comunicación con la mayoría de nuestros *stakeholders* (SH) y con aquellos que prefieren los análisis cuantitativos a los cualitativos.
- En un contexto donde la responsabilidad social corporativa adquiere cada vez mayor centralidad en la gestión, ofrece la ventaja de mejorar la transparencia, pues SROI se apoya sobre la oportunidad de rendir cuentas a todos y cada uno de nuestros SH, clarifica qué valores han sido incluidos, cuáles no y por qué.
- De este modo, permite una reflexión sobre la materialidad de nuestra organización (proyecto a proyecto), subrayando qué elementos son los más importantes para la maximización de impactos positivos.
- Ayuda, así, a identificar las fuentes de valor para la organización y centrar sobre ellas nuestra intervención, lo que significa mejoras para la eficiencia de impactos.





Principios de referencia en SROI

La literatura especializada en SROI y la propia organización que impulsó su estandarización metodológica subrayan una serie de principios para ejecutar un proceso SROI.

- **Involucrar a los stakeholders.** Dado que los SH son aquellos que influyen, se interesan o son influidos por la actividad de la organización, es esencial involucrarlos en el proceso para conocer cuáles son sus objetivos o qué esperan de su interrelación con la misma. Para conocer el impacto total, es necesario hacer un análisis en el que recojamos las necesidades y objetivos de cada uno de los SH.
- **Entender qué cambia** (cuando intervenimos socialmente). El valor se crea por o para los diferentes SH como resultado de diferentes tipos de cambio: deben recogerse en el análisis transformaciones positivas y negativas, previstos e imprevistos, y el proceso por el cual se llega a estos cambios.
- **Valorar lo que importa** o, lo que es lo mismo, darle un valor a las cosas que importan a nuestros *stakeholders* (y a nosotros). En argot de RC, se trata de reflexionar sobre nuestra materialidad y la de nuestros *stakeholders* (SH). Por lo tanto, probablemente encontremos elementos materiales difícilmente interpretables desde un punto de vista económico, y esta es la razón para estimar dicho valor por medio de *proxies*, para que el valor que no está reconocido aflore o se reconozca.
- **Incluir sólo lo esencial.** El proceso SROI tiende a subrayar la enorme complejidad que supone una intervención social o, ampliando la perspectiva, aún más complejo, un programa de acción social. Por ello, tendremos que tomar decisiones durante el proceso y, entre las más duras, encontraremos las discriminatorias: ¿es suficientemente importante este impacto como para incluirlo en la evaluación? ¿para qué actor? ¿es suficientemen-

te importante este actor para nosotros?... Y, a veces, aunque encontremos importancia en ellos, deberemos dejar fuera su valoración si es imposible aproximarla en valor económico, porque SROI se centra en la inclusión e interpretación de este tipo de valor. En cualquier caso, dado su espíritu de transparencia y rendición de cuentas, el informe SROI habrá de recoger todas y cada una de las razones por las que consideramos o no cada uno de los valores.

- **No sobrerreclamar.** Cabe la posibilidad (de hecho, es frecuente) que nuestra organización no sea la única que genera impactos idénticos o similares a los de otras organizaciones en el mismo ámbito geográfico. Nuestro impacto puede superponerse al de otros procesos que no hemos generado nosotros, por lo que es importante plantearse el análisis de en qué medida los cambios generados son debidos a nuestra acción a las de otros.
- Ante todo, **transparencia.** El análisis debe hacerse con precisión y honestidad, para posteriormente informar de los resultados a los SH. Este punto supone que cada decisión debe ser explicada y documentada. Decisiones sobre SH, indicadores de impacto, *proxies*..., fuentes y métodos de recogida de información..., escenarios considerados para la estimación de impactos..., comunicación de resultados... Y, en el caso de añadir propuestas a la vista de los resultados, plantearlas honesta y directamente a la gerencia del proyecto, programa o servicio.
- **Verificar el resultado.** Aunque el seguimiento estricto y honesto del método facilita la objetivación de los valores, el riesgo de subjetividad en los juicios siempre estará presente. Por lo tanto, es interesante recurrir a la visión externa de nuestros SH e, incluso, de consultoría independiente, que otorgarán valor de “hecho” a nuestros reportes SROI.

Preguntas que orientan el método: guía práctica (mínima) de aplicación

Expuesto el significado y la utilidad de SROI y comentados los principios sobre los que se apoya el proceso, planteamos una serie de preguntas que guiarán a la persona interesada en la aproximación a la metodología.

¿Qué período abarca la intervención-proyecto, en este caso el servicio a evaluar?

Como en cualquier investigación evaluativa, un análisis SROI precisa la definición temporal del proceso a evaluar. Los resultados del mismo podrían ponerse en relación al tiempo de ejecución. Así, por ejemplo, un retorno interesante puede dejar de serlo si el tiempo de ejecución del proyecto o servicio ha sido muy largo, y viceversa, aumentar su interés si el tiempo de ejecución ha sido corto.

¿Qué inversión se ha realizado en el proyecto -en este caso, en el desarrollo del servicio-? (inputs)

Obsérvese la importancia de la terminología. “Inversión” es un concepto que inspira elementos de corte financiero y que reclama prestar atención a los aportes materiales al proyecto. No obstante, SROI amplía el concepto “inversión” subrayando el valor económico de aportes no necesariamente monetarios. Podríamos replantear esta cuestión en otras tres:

¿Cuánto dinero le cuesta a la empresa / organización la prestación del servicio? ¿Y a otras empresas / organizaciones?

Se trata de clarificar quiénes invierten y cuánto dinero cada uno. Como en cualquier tipo de inversión, los inversores son partes interesadas (sin duda, de las que más) en los resultados y retornos de su inversión; a menudo, los principales receptores de la información resultante del SROI.

¿Cuánto tiempo se ha invertido en el desarrollo del proyecto? ¿Quiénes lo han invertido?

De nuevo distinguimos los diferentes actores que han dedicado tiempo al proyecto. Habremos de estimar cuánto dinero supone dicho tiempo en cada caso. Esta pregunta está pensada para personas individuales o grupos que no son remunerados (no incluidas las personas trabajadoras en el proyecto). Por ejemplo, grupos de voluntarios.

¿Qué recursos “en especie” han sido aportados al proyecto por los diferentes actores? ¿Cuánto dinero supone cada uno de estos recursos?

La idea es valorar económicamente todo aquello que sirve para prestar el servicio, y que no es habitual considerar en la contabilidad. Por ejemplo, en procesos SROI se han citado elementos como “Aportación de coches particulares de los trabajadores para la movilidad de los usuarios”, “Bolsa de bocadillos para la actividad en el parque”... El nivel de detalle deseado para el proceso SROI, su profundidad, la importancia de la cuantía estimada y otros aspectos, nos ayudarán a definir el esfuerzo que hemos de dedicar a las estimaciones de cada valor (en este caso, temporal). Por ejemplo, si tan sólo una persona aportó su coche particular, un día en concreto, durante la ejecución del proyecto, probablemente sea un *input* despreciable (desde el punto de vista económico).

¿Qué actividades implica el proyecto?

Suele servir para valorar cada actividad en su inversión (qué se ha invertido) y en su producción (qué hemos conseguido cambiar al ejecutar dicha actividad). Por ejemplo, la actividad “Los sábados al parque” puede formar parte del proyecto “Respiro familiar para entornos de personas con diversidad funcional”. Será interesante analizar de forma independiente cada una de las actividades de un proyecto, porque al finalizar el proceso SROI podremos atribuir impactos a cada una de las mismas, diferenciar sus aportaciones al retorno del conjunto del proyecto y tomar decisiones al respecto.

¿Qué actores se han relacionado con cada actividad? Y de cada actor (se entiende, actores colectivos), ¿cuántas personas y qué “tipología de personas” se han vinculado a la actividad?

La idea aquí es descubrir, poner de manifiesto, los diferentes colectivos que aportan (*inputs*) y reciben (*outputs*, que se traducen luego a impactos o cambios). Es fundamental cuantificar el número de personas beneficiadas en los diferentes impactos porque es nuestro multiplicador principal en el retorno. Cuantas más personas beneficiadas, con una misma inversión, mejor relación coste/beneficio ofrecerá el índice SROI resultante.

¿Qué cosas han cambiado, gracias al proyecto, en cada uno de los actores?

El núcleo del análisis de retorno es la definición de los impactos generados por nuestra intervención. Los impactos han de ser definidos de manera específica y asignados a cada uno de los actores beneficiarios. Por ejemplo, “Mejora de las habilidades sociales del grupo de personas con movilidad reducida severa”. Y entre las habilidades sociales, por ejemplo, “Mejora de la motivación para la comunicación interpersonal”. Idealmente, ser capaces de estimar al máximo esa mejora por medio de consultas a los propios actores o familiares, es decir, recabando información primaria. Por ejemplo, “Mejora de un 30%”. Cada una de las informaciones y estimaciones ha de quedar expresada en la memoria SROI para que cualquier persona interesada tenga claro cómo se ha llegado a cada uno de los datos expresados.

¿Cuáles de esos cambios es imposible traducir a dinero?

A veces nos encontramos con impactos que resulta imposible traducir a dinero. Ha de hacerse constar en los informes para poner en valor los incommensurables para los que no hemos podido encontrar *proxies*. Deberían ser los mínimos, para que el índice SROI y su “efecto comunicador de valor integral” del proyecto o servicio sea el mejor posible, el más fiel y transparente en resultado y proceso.

De los cambios que pueden traducirse a dinero, ¿cuántas personas se han visto afectadas por cada uno de esos cambios?

El número de personas sobre los que podemos argumentar que hemos ejercido influencia positiva es el multiplicador fundamental para un resultado final SROI. Cuantas más personas se beneficien de nuestra intervención social, más rentabilidad tendrá la inversión requerida por el servicio. Como puede observarse, el fundamento de la metodología es la argumentación de la eficiencia socioeconómica del proyecto o servicio evaluado.

Si el Servicio no se llevase a cabo, ¿qué actores tendrían que asumir los costes de esos cambios?

Típicamente, las intervenciones sociales son objeto de más de un actor público o privado. En el desarrollo del análisis SROI, en la fase de detección de SH, deberemos estar atentos a qué otros SH (además de los propios beneficiarios) podrían estar vinculados, indirectamente, a los impactos que hemos generado (o que es previsible que generemos) con nuestra acción. Se trataría de beneficiarios indirectos, actores públicos y/o privados, dentro de cuyas competencias u obligaciones se encuentra la generación de dichos cambios o la asunción de dichos costes. Observamos que, **en este punto, el proceso SROI empodera a nuestra organización en la red de interacciones sociales con objetivos comunes**. Por ejemplo, la Administración regional con competencias en salud pública se vería beneficiada, indirectamente, si con nuestra acción social mejoramos la salud y el bienestar de colectivos específicos: si ayudamos a la consejería a cumplir sus objetivos y competencias, ganamos valor ante dicho poder público.

¿Cuánto dinero supondría a cada uno de los actores competentes la generación de los cambios que ha conseguido el proyecto para la misma cantidad de personas afectadas por este?

Estos objetivos de otras organizaciones que cubrimos con nuestra acción han de valorarse económicamente. Estas estimaciones son clave en el SROI y se realizan en base a fuentes secundarias o trabajo de campo, al objeto de demostrar, de modo fiable, qué aportación (qué retorno) realizamos a otros actores cuyo objeto social se superpone al nuestro, específicamente en los objetivos de nuestro proyecto o acción. Por ejemplo, la formulación final de un argumento de este tipo, en modo resumido, quedaría como: “Con nuestro proyecto X hemos generado impactos en los colectivos A, B y C por valor de ABC€ euros. Estos impactos, según normativa y ley, estarían dentro de las competencias de la Administración N”, **lo que supone, indirectamente, una aportación a sus competencias desde nuestros recursos invertidos en el proyecto** (y los de los demás actores que invierten en él).



Cuestiones (importantes) para el detalle

En adición a estas preguntas-guía para el SROI básico, la metodología permite considerar procesos de detalle, vinculados con el contexto del proyecto, que afinan la valoración económica de los impactos sociales y retornos producidos por aquél. Muy resumidamente, siguiendo el formato de preguntas facilitadoras de reflexión:

Además de nuestro proyecto o servicio, ¿existen iniciativas con objetivos similares de los que nuestros usuarios pudieran haberse beneficiado en el mismo contexto socioterritorial? Es decir, ¿en qué medida los cambios observados en los beneficiarios han sido generados exclusivamente por nuestro proyecto? Si estos cambios podrían haber sido generados también por iniciativas de otros actores: ¿qué porcentaje de los cambios detectados son atribuibles a nuestro proyecto? Es el llamado **“problema de atribución”**: no debemos atribuirnos cambios que podríamos haber producido en conjunto con otras entidades que intervienen en el mismo sentido y con la misma población.

¿Cuánto duran los impactos que son atribuibles a nuestro proyecto? Es decir, transcurrido un período de tiempo determinado, ¿qué proporción del impacto inicial se estima que se ha diluido?

Por último, podríamos también plantearnos lo siguiente, para afinar al máximo la estimación de retorno: el contexto general en el que se desarrolla el proyecto, ¿facilita o, por el contrario, frena la generación de los impactos señalados? Por ejemplo, si puede comprobarse una tendencia social general a la integración social y mejora de las habilidades sociales del colectivo con movilidad reducida severa, nos plantearíamos que el valor económico estimado para los impactos positivos que nuestra intervención ha generado en dicho colectivo podría ser menor del calculado debido a la citada tendencia social general. Es lo que en terminología SROI se denomina **“peso muerto”** (*deadweight*).




Lo económico como parte de lo socioambiental

Si bien la sociedad actual se encuentra en progresiva apreciación de los impactos sociales, aún a día de hoy el valor de la acción social no es valorado en la debida dimensión. SROI es una de las herramientas más adecuadas para traducir los impactos sociales al lenguaje puramente económico, que habitualmente es el más extendido en la valoración de impactos producidos por las organizaciones en su entorno.

Ya se trate de empresas, instituciones u organizaciones del tercer sector, la aplicación de la metodología SROI a los proyectos de intervención social es de gran interés para que los actores sociales vinculados a dichos proyectos adquieran una perspectiva completa de las aportaciones de la acción social al territorio. Al mismo tiempo, el análisis SROI ayudará a los promotores de la acción social a tomar decisiones de carácter estratégico: ¿aporta el proyecto lo adecuado a los actores adecuados? ¿Y a nuestra organización? ¿En qué medida la dimensión económica de los impactos sociales generados es la adecuada? ¿Qué aspectos del proyecto hay que retocar para mejorar los retornos económicos? ¿Perciben los actores los beneficios del retorno? ¿Los valoran adecuadamente?

En un tiempo en el que la sostenibilidad de la actividad organizacional es un objetivo universal, las metodologías orientadas a la valoración de los impactos (sociales, económicos y ambientales) son absolutamente fundamentales. Medir y evaluar procesos y resultados son tareas habituales, reconocidas y necesarias en la cultura empresarial e institucional contemporánea, porque las organizaciones han de conocer su desempeño en términos cuantitativos y orientar hacia la sostenibilidad las decisiones en función de los resultados de dichas mediciones. No obstante, en el ámbito de lo social, la valoración integral es especialmente difícil, pues los impactos sociales son a veces inconmensurables. Las organizaciones que desarrollan actividad social, bien aislada, o bien en el marco de estrategias de RSC, se encuentran ante el doble desafío de, por una parte, mostrar a sus *stakeholders* la verdadera magnitud y alcance de sus logros y, por otra, evaluar si dichos logros encajan en los objetivos corporativos de medio y largo plazo. SROI ofrece una vía sistemática y reconocida internacionalmente para afrontar ambos desafíos.



Lombardo (2019), expone en su artículo un caso específico sobre un proyecto social promovido por el club de fútbol italiano Virtus Stella. Páginas 5-10.



Capítulo 7

La visión estratégica

J. Andrés Domínguez Gómez



Evaluar para decidir

Hasta este punto hemos procurado ofrecer fundamentación y guía práctica sobre cómo ordenar nuestra RC en torno a impactos, a su conocimiento y su medición. Este capítulo pretende mostrar cómo la medición de impactos puede alimentar nuestra estrategia de RC.

Desde las primeras letras de este pequeño manual la persona que lo afronte observará la centralidad del concepto de impacto en el mismo, pero también apreciará que el sustantivo donde se apoya la expresión “evaluación de impacto” (evaluación), también ocupa un lugar central.

Hemos señalado algunas de las dimensiones más frecuentes que las profesionales de lo social (principalmente trabajadoras y educadoras sociales, sociólogas...) tienen en cuenta en la evaluación de proyectos, hemos hablado de resultados, de procesos en los proyectos de intervención social, de actores y su materialidad, de la nuestra (que, al menos parcialmente, también es la de nuestros *stakeholders* -SH)... Todos estos elementos son importantes para comprender de manera integral la necesidad de la orientación a impactos de nuestros proyectos pero, también, como pretendemos con las siguientes páginas, cómo alimentar la estrategia con los resultados de la evaluación de los impactos.

Qué es la “estrategia”

La estrategia corporativa es un concepto que responde a la necesidad de organización de recursos propios para alcanzar unos objetivos en el medio y/o largo plazo. Tiene un matiz de importancia, de fundamento de la actividad, del por qué de la actividad corporativa. Aplicando la idea al ámbito de lo social en el fútbol profesional, podríamos imaginarnos un club de fútbol cuya estrategia en lo social se orienta a las comunidades especialmente vulnerables del área geográfica donde tiene presencia como actor clave. O también, y de forma no excluyente, el club podría definir actores estratégicos en su propia casa: los deportistas de la cantera, por ejemplo. El club definiría fines para su acción sobre estos grupos, unos fines que se plantean de manera general y con unos plazos de alcance realistas, pero con consciencia de su dificultad y relativa ambición: serían unos fines a alcanzar en una temporada deportiva (julio a junio del año siguiente, como referencia básica en el mundo del fútbol). Fines de este tipo serían “promover la igualdad de género en nuestra ciudad y nuestro barrio”, “impulsar el desarrollo integral -no sólo deportivo- de nuestros deportistas, con énfasis en la educación universitaria”.

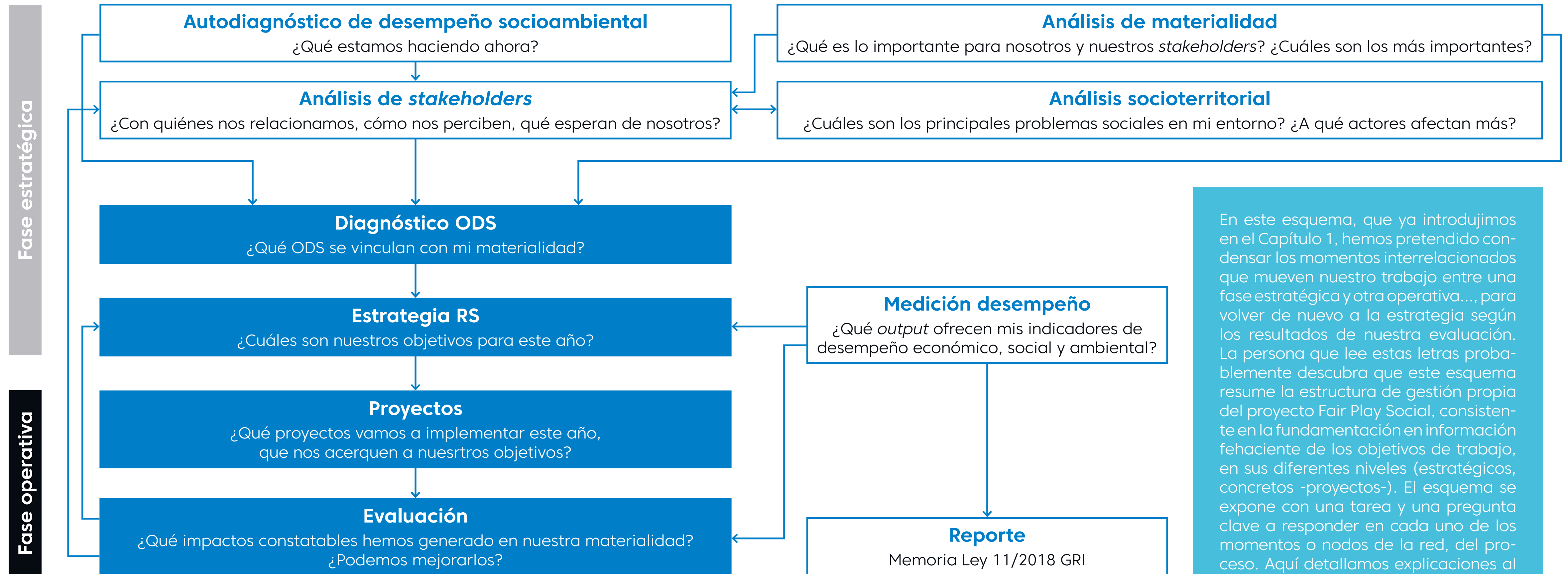
La idea de estrategia inspira racionalidad, reflexión, fundamentación de decisiones que, sumadas, tendrán como consecuencia alcanzar los citados fines y, en el proceso, un aprendizaje progresivo cuyas conclusiones parciales se incorporan a la mejora del diseño estratégico. Esta mejora impulsará la eficiencia y el impacto de nuestros proyectos, que es la verdadera misión del departamento de lo social (Vracheva et al, 2016).

Por lo tanto, la estrategia no se construye en base a un impulso momentáneo de los tomadores de decisiones, a un encargo de un colaborador externo, a la solicitud de ayuda de un *stakeholder* que, a menudo, nos abordan con la intención más peregrina... No. Nunca.

Habitualmente, ceder a estas intervenciones momentáneas transmitirá a nuestro entorno una imagen de poca seriedad, de trabajar “según sople el viento”. No es ese un modo serio y racional de desempeñarnos. Una estrategia tiene que ver con la construcción de un proceso articulado en etapas, con plazos de ejecución de dichas etapas, con objetivos parciales, relacionados todos ellos con el/los objetivo/s general/es, estratégico/s, para el medio y/o largo plazo. Una estrategia responde a una cadena de decisiones que deberían llegar, y provenir de vuelta, de la cúpula ejecutiva de la empresa (el club, la fundación); es decir, la ejecutiva ha de ser partícipe necesario de la estrategia. La estrategia no cambia de una temporada para otra, sino que se adapta y modula en función de nuestro estudio y conocimiento del entorno. Ha de ser coherente con la materialidad de los actores de nuestro entorno. Dado que el objetivo transversal de nuestra estrategia es generar el máximo impacto social (positivo) que sea posible, y dado que un proceso estratégico tiene que ver con racionalidad y no con “pulsión” o deseo momentáneo, es necesario que la construcción de nuestra estrategia se apoye en estudios serios, datos fehacientes que nos garanticen o, al menos, nos acerquen al máximo impacto posible.

“
La estrategia no se construye sobre un impulso o deseo puntual, sino sobre un proceso de reflexión profunda en la materialidad de nuestra organización, en el diseño racional de nuestro desempeño socioambiental.
 ”

Relación estrategia – operativa



En este esquema, que ya introdujimos en el Capítulo 1, hemos pretendido condensar los momentos interrelacionados que mueven nuestro trabajo entre una fase estratégica y otra operativa..., para volver de nuevo a la estrategia según los resultados de nuestra evaluación. La persona que lee estas letras probablemente descubra que este esquema resume la estructura de gestión propia del proyecto Fair Play Social, consistente en la fundamentación en información fehaciente de los objetivos de trabajo, en sus diferentes niveles (estratégicos, concretos -proyectos-). El esquema se expone con una tarea y una pregunta clave a responder en cada uno de los momentos o nodos de la red, del proceso. Aquí detallamos explicaciones al respecto de cada uno de los momentos señalados en el esquema.

Autodiagnóstico de desempeño socioambiental. ¿Qué estamos haciendo ahora?

Asumiendo que partimos de una “fase cero”, lo primero que hemos de hacer es conocer, con todo el nivel de detalle que sea posible, qué iniciativas estamos desarrollando en la actualidad; lideradas por nuestro departamento de lo social o por proveedores externos (ejecutores de proyectos que, corporativamente, se entienden como propios). Es decir, se trata de poner negro sobre blanco los proyectos que estamos desarrollando para tener una perspectiva adecuada del conjunto de todos esos trabajos. A la vista de este “mapa”, deberemos reflexionar en las siguientes líneas: ¿mostramos a nuestros *stakeholders* una coherencia externa en nuestras iniciativas, una marca social? ¿existe una coherencia interna entre dichas iniciativas? ¿podemos, en base a nuestras actividades, definir una estrategia clara -colectivos y líneas de acción para con ellos? En base a nuestro autoconocimiento, ¿podemos decir que las actividades son rentables en lo económico, lo social, lo ambiental...? ¿Hay líneas de acción y/o actores que pensamos deberían estar presentes por alguna razón estratégica y no lo están?



Análisis de materialidad. ¿Qué es lo importante para nosotros y nuestros *stakeholders*? ¿Cuáles son los más importantes?



A partir de la anterior “fase cero” (esa primera y necesaria reflexión que es el autoanálisis), se plantea la necesidad de conocer qué aspectos son los que más importan a los diferentes actores sociales, que nominalmente se relacionan (o nos gustaría que se relacionasen) con nuestra empresa (club, fundación). La lógica del ecosistema social nos enseña que ha de existir un área de intersección en la que se superpone nuestra materialidad y la de nuestros SH. Ese área de intersección definirá los colectivos y las líneas de acción clave para la definición de nuestra estrategia, porque será donde tengamos más capacidad de generar impacto. Por ejemplo, si detectamos que nuestro patrocinador X desarrolla una línea de intervención estable sobre igualdad de género en el empleo, diseñar parte de nuestra estrategia sobre esta línea garantizaría una asociación productiva entre X y nuestro club, no sólo en lo financiero y deportivo, sino también en lo social. Si además el Ayuntamiento mantiene el mismo interés, podríamos generar sinergias de trabajo conjunto que siempre maximizan impactos y, de paso, nos posicionan como referentes colectivos en la red social local, en nuestro ámbito de actuación, en nuestro ecosistema social; posicionamiento que, en el medio y largo plazo, se traducirá en ventajas en el desempeño en sostenibilidad (incluido el económico) y en *engagement* o intervencionalidad con nuestros actores.

No obstante, tampoco podemos olvidar nuestra propia y autónoma identidad: ¿qué objeto social tenemos en nuestras actas fundacionales? ¿a qué se supone que nos dedicamos? Por otra parte, un análisis estratégico profundo a veces nos lleva a cuestionar nuestra propia identidad. Incluso el propio cambio social puede señalarnos líneas de acción que, desde un punto de vista ético, quizá deberíamos incorporar a nuestra estrategia, incluso cambiando nuestras actas fundacionales llegado el caso. Un ejemplo típico en el momento actual es la cuestión ambiental: no podemos evitar que el “impacto ambiental cero” sea un objetivo transversal, omnipresente, en nuestra estrategia.

“
En el análisis de materialidad averiguaremos qué aspectos son importantes para nosotros en relación a nuestros *stakeholders* y viceversa, en lo que concierne a nuestra relación mutua y con el ecosistema socioambiental que compartimos. Hay diversas metodologías para el análisis de materialidad, pero todas ellas se basan en el conocimiento mutuo corporación-SH

”
(Vives, 2015)



Análisis de *stakeholders*. ¿Con quiénes nos relacionamos, cómo nos perciben, qué esperan de nosotros?

De un modo algo artificial, y en aras de una mayor clarificación, separamos aquí dos procesos que, siendo diferentes, a menudo se realizan simultáneamente: el análisis o diagnóstico de SH y el análisis de materialidad.

El análisis de SH consiste en conocer a fondo quiénes son los actores con los que nos relacionamos en los proyectos de la fase cero, pero también aquellos con los que nos gustaría relacionarnos por razones estratégicas. Por ejemplo, un actor estratégico siempre es la junta directiva de nuestro club y, también, el personal -los trabajadores. Suelen serlo también nuestros proveedores, por seguro las Administraciones locales (ayuntamientos y diputaciones)... En el ejemplo anterior, nuestros patrocinadores o entes financiadores suelen también ser SH que nos aportan buenas razones para orientar nuestra estrategia. Quiénes son, qué esperan de nosotros, qué esperamos de ellos, qué intereses compartimos y cuáles nos enfrentan, qué sinergias potenciarán nuestros impactos... El análisis de SH es tan importante que la compañía internacional de estandarización Accountability creó en 2015 un estándar en el proceso de análisis de SH, denominado AA1000SES, con el objetivo de potenciar y fortalecer las relaciones materiales entre los actores de nuestro ecosistema social. Se fundamenta en valores y procesos vitales para la empresa moderna: valores como la transparencia o la inclusividad; procesos como la capacidad de respuesta y adaptación, la proactividad o la gobernanza en red.



Análisis socioterritorial. ¿Cuáles son los principales problemas sociales en mi entorno? ¿A qué actores afectan más?

Actores, materialidad y contexto territorial componen la trilogía del conocimiento fundamental para la toma de decisiones estratégicas en la medida en que la calidad de nuestra interacción cotidiana repercute directamente en nuestra capacidad de impacto social y ambiental. **En el análisis de nuestro contexto territorial descubriremos cuáles son las necesidades y problemas con mayor incidencia**, y no es difícil entender que si atacamos dichos problemas, en la medida en que se encuentren en nuestra materialidad y la de nuestros SH, tendremos otro factor multiplicador de nuestro impacto social. Por ejemplo, podemos saber, por los datos ambientales a nivel municipal que hallamos en las fuentes oficiales (como son el Instituto Nacional de Estadística o sus equivalentes regionales), que nuestra ciudad tiene una calidad ambiental baja, reconocida por las encuestas locales como uno de los principales asuntos que preocupan a la población. Podemos deducir que nuestra intervención en pro de la calidad ambiental del municipio tendrá un impacto más trascendental que sobre otro problema que no sea tan reconocido o señalado. Obviamente, como comentamos con anterioridad, los conceptos tan generales como “calidad ambiental” han de ser especificados, concretados suficientemente como para que puedan ser abordados y medidos en los impactos que generemos con nuestros proyectos.

En los análisis de contexto es importante adoptar una actitud “científica”, es decir, la perspectiva u objetividad suficiente como para enfocarnos en aquellos asuntos que los datos reales, fehacientes, confiables, nos muestran como importantes en un contexto determinado; por oposición con “otros datos no confiables”, como son las charlas de bar, las comidas familiares o incluso aquellos asuntos que “creemos que son importantes”. **“Creer” no sirve para determinar los problemas, los datos oficiales sí.** No podemos olvidar que sobre estos análisis sustentaremos decisiones que determinarán nuestro desempeño socioambiental en el medio y largo plazo, el esfuerzo de nuestro equipo de trabajo, muchos recursos, ilusiones, etc. Los entornos informales, la información “popular”, quizá nos dé pistas sobre cómo la gente siente o vive los problemas o asuntos locales de carácter social... Estos sentires y vivencias pueden sospecharse (muy poca fiabilidad) o estudiarse adecuadamente con las técnicas de investigación social adecuadas (muy alta fiabilidad).

Diagnóstico ODS. ¿Qué ODS se vinculan con mi materialidad?

Los ODS no son una “moda” nominalista más de las que tantas estamos observando en tan poco tiempo. Tampoco han sido formulados como “objetivos a cumplir”. Es obligatorio entender que los ODS son guías de comportamiento sobre las que organizar nuestra relación con el entorno. No son “listones” a superar. No son estándares a alcanzar. Si nos detenemos brevemente en la lectura de su fundamentación, la iniciativa de Naciones Unidas que dio lugar a los ODS remarca su carácter orientativo, en lo comportamental, su carácter contributivo, en cuanto que deberemos contribuir al avance hacia cada uno de los ODS que nos sean afines.

Por lo tanto **no “tenemos que cumplir los ODS”, no “tenemos que mostrar que cubrimos todos los ODS”, no “tenemos que alcanzar los estándares ODS”.** Y mucho menos tenemos que llenar nuestras oficinas y páginas web de cubos multicolor. Lo que tenemos que hacer es marcar qué ODS orientarán nuestro desempeño social, porque nuestra materialidad (reflexionada y alimentada por la de nuestros SH y nuestros trabajos de análisis de contexto) los señala como afines. Por tanto, la verdadera pregunta es: ¿cómo y cuánto contribuyo al ODS X? Por ejemplo, un club que sitúe en su estrategia la promoción de la igualdad de género, ha de tener claro que uno de los ODS que orienten su trabajo será el ODS 5. Podrá tomar la guía de Naciones Unidas, observar las metas que componen ese objetivo, observar los indicadores de las metas correspondientes y reflexionar sobre qué adaptación de dichos indicadores puede hacer para integrarlos en su operativa a nivel de proyectos sociales.





Estrategia RC. ¿Cuáles son nuestros objetivos para este año?

Como se observa en el esquema general (página 59), los análisis y reflexiones previas desembocan en una pregunta en apariencia sencilla: ¿qué objetivos nos planteamos para nuestro desempeño social? Se trata de objetivos de carácter general, quizá dos, tres como máximo. Estos objetivos generales hemos de formularlos de modo que puedan descomponerse en objetivos específicos que, a su vez, puedan abordarse con proyectos de intervención cuyos objetivos estén directamente relacionados con ellos y cuyos indicadores de impacto nos ofrezcan la respuesta a la importante pregunta que ha de orientar nuestra acción social: ¿cómo y cuánto hemos cambiado nuestro entorno socioambiental?

Proyectos. ¿Qué proyectos vamos a implementar este año que nos acerquen a nuestros objetivos?

Como recién comentamos, los proyectos de intervención social son nuestras herramientas de impacto. Han de ser diseñados, ejecutados y evaluados para maximizar nuestra capacidad de impacto social. Y si hemos planteado adecuadamente nuestra relación estrategia – operativa, nuestros objetivos estratégicos habrán de verse alimentados por el cumplimiento de los objetivos específicos vinculados a nuestros proyectos de acción socioambiental (ver capítulo 4, esquemas gráficos de las páginas 34 y 36).

Evaluación.

¿Qué impactos constatables hemos generado en nuestra materialidad? ¿Podemos mejorarlos?

Evaluar es contrastar el valor de algo. La evaluación se trata en capítulos previos, como las diferentes fases del esquema que describimos aquí (ver esquema en página 59), pero es necesario subrayar en este punto lo más importante de todo el proceso que, desde el diseño de nuestra estrategia, ha de orientarnos. Nuestro trabajo tendrá sentido si conseguimos aportar cambios positivos a situaciones (de actores) que precisaban ser mejoradas.

Por tanto, se trata en el fondo de respondernos honestamente si hemos generado los impactos que pretendíamos. Para ello, como decimos arriba, hemos de planear previamente la medición de los impactos. Si lo hemos hecho adecuadamente, aquí será donde obtengamos los datos para el contraste clave: qué ha pasado entre el primer momento, antes de nuestra intervención, y el segundo, después.

La evaluación según diferentes criterios (algunos de los más importantes expuestos en el capítulo 5) y, especialmente, la evaluación de impactos, ha de servir para realimentar la fase estratégica: valoramos si los impactos son los esperados y deseados, si su importancia cuantitativa es la programada, si la contribución al objetivo estratégico es la adecuada, si el proyecto merece la pena reeditarlo, si hay que cambiar algo que previsiblemente mejore sus resultados de impacto y qué habría que cambiar...

La retroalimentación estratégica que implica la evaluación de impactos es el último paso del proceso bifase *estrategia-operativa* de la RC. Sólo nos resta llamar la atención sobre una máxima clásica en las empresas de finales del S.XX: “lo que no se comunica, no existe”. Siendo cierta aún en nuestros días, hoy ya la comunicación del desempeño socioambiental ha pasado, o está pasando, progresivamente, a ser obligatoria por ley. Qué reportar y cómo hacerlo serán las cuestiones que nos ocuparán el último de los capítulos de el presente manual.

“
Hemos medido nuestros impactos
en los actores,
conforme al diseño de nuestro proyecto.
La pregunta ahora es:
¿son los impactos que esperábamos
y deseábamos?
¿tienen el alcance, la magnitud
o la intensidad que deberían?
¿contribuye el proyecto a avanzar
en el objetivo estratégico?
”



Capítulo 8

**El reporte.
Qué reportar, a quién,
cómo y por qué**

Bienvenido, reporte. Adiós, conveniencia

La fase final de la organización de nuestra RC tiene que ver con informar, con poner por escrito el proceso que hemos llevado a cabo durante este tiempo, los logros alcanzados, con énfasis en los impactos conseguidos. Hasta no hace mucho, cada organización realizaba este informe del modo en que estimaba oportuno. A menudo se montaba con contenidos de diversos departamentos, en un mero copia-pegar de los mismos y un maquillaje de edición que resultaba suficiente para obtener un documento bonito y con expresiones grandilocuentes, biensonantes y convenientes... Este momento y este tipo de reporte ha terminado.

Llegamos ahora a un momento en el que un informe de RC, o reporte de sostenibilidad, o memoria de RC..., un informe no financiero..., no puede hacerse de un modo aleatorio, sino que ha de contar con una estructura estándar, componerse de una serie de apartados, con unos contenidos cada vez más específicos. Ha de configurar, en sí mismo, una herramienta de tipo estratégico. En él veremos reflejado nuestro desempeño socioambiental y nos servirá para autoanalizarnos, conocernos y sacar conclusiones que incorporaremos a la reformulación o adaptación de nuestra estrategia de cara al siguiente ejercicio o temporada.

Además, la memoria de sostenibilidad será un documento de referencia para nuestros grupos de interés, así como para otros actores que, a menudo, desconocemos a priori, pero cuya importancia en el devenir de nuestro club o fundación puede ser trascendental. Es el caso de posibles patrocinadores, inversores o aliados que puedan alinear el ejercicio de su sostenibilidad corporativa con la nuestra por intereses comunes que pueden ser de lo más diverso.

En este punto debemos distinguir lo que es “reporte” de lo que es “comunicación”. El reporte supone un ejercicio más sistemático y relacionado con un deber o responsabilidad que alguien espera de, o deposita en, nosotros. Reportamos a nuestros ejecutivos, a nuestros *stakeholders*, a nuestros jefes... El reporte implica un tipo de comunicación. No toda comunicación es reporte, mientras que todo reporte es comunicación. Comunicar conlleva la emisión de un mensaje con un determinado contenido, en un determinado registro lingüístico, en dirección a un determinado receptor. Comunicamos mediante un reporte, pero también mediante un tuit, una nota de prensa o una valla publicitaria, y ninguno de estos modos son reportes. Una memoria de sostenibilidad es un reporte. De este modo, en el contexto de la gestión de la RC y en lo que interesa a este minimanual, podemos emplear diversos criterios de reporte, todos ellos compatibles entre sí y relacionados.



La Ley 11/2018, o de Información no Financiera

El 29 de diciembre de 2018 se publicó en el BOE esta ley que, sin duda, ha supuesto un salto cualitativo en la gestión de la sostenibilidad en las empresas en general y, en especial, en aquellas que reúnen ciertos requisitos que las someten a su cumplimiento (capital, volumen de negocio y número de trabajadores). Incluso para las empresas que no alcanzan los requisitos y que, por tanto, no están obligadas a elaborar el citado reporte, esta ley ha marcado una senda en nuestro país sobre hacia dónde nos dirigimos en materia de gestión no financiera.

Se trata de una ley muy laxa, que objetivamente exige poco a las corporaciones a las que somete, pero que ha dado el pistoletazo de salida a la necesaria carrera por la sostenibilidad.

La ley establece los apartados “no financieros” del reporte, en:

1. Cuestiones ambientales: contaminación, economía circular y prevención y gestión de residuos, uso sostenible de los recursos, cambio climático y protección de la biodiversidad.
2. Cuestiones sociales y relativas al personal: empleo, organización del trabajo, salud y seguridad, relaciones sociales, formación, accesibilidad universal de las personas con discapacidad, igualdad.
3. Información sobre el respeto de los derechos humanos.
4. Información sobre la lucha contra la corrupción y el soborno.
5. Información sobre la sociedad: compromisos de la empresa con el desarrollo sostenible, subcontratación y proveedores, consumidores, información fiscal.
6. Cualquier otra información que sea significativa.

Hemos querido transcribir los títulos principales que indica la ley al objeto de transmitir la idea de sistematicidad en la exposición del reporte y sus contenidos básicos. Como decimos, su nivel de exigencia es menos importante que el hecho de que exista ya esta ley, con unos apartados concretos sobre los que estamos (o estaremos) obligados a informar a la sociedad en general. Esto

conlleva importantes novedades en la gestión de la sostenibilidad, tales como:

1. Nos empuja a la transparencia, un valor que, como venimos señalando repetidamente, ha de situarse en el corazón de nuestro negocio si queremos ser capaces de adaptarnos a los nuevos requerimientos de nuestro entorno social y de mercado.
2. Podremos compararnos con la competencia y con otros sectores de actividad, porque todas las empresas han de utilizar el mismo formato de reporte.
3. Posibilita que, por nuestra propia cuenta, establezcamos niveles de reporte más avanzados y detallados en base a una estructura que sabemos será estable durante un largo plazo. Es decir, nos permite mejorar en el reporte de cara a mejoras de competitividad por distinción de nuestro reporte de sostenibilidad frente al de otros, por alimentación positiva de marca, por posicionamiento frente a patrocinadores o inversores...

La Ley 11/2018, estemos o no obligados a cumplirla, nos facilita el reporte para mejorar nuestra transparencia, comparar nuestros resultados y avanzar en la puesta en valor de nuestro desempeño social, ambiental y de buen gobierno.

Descarga aquí el contenido textual de esta Ley: www.boe.es

La guía ISO 26000

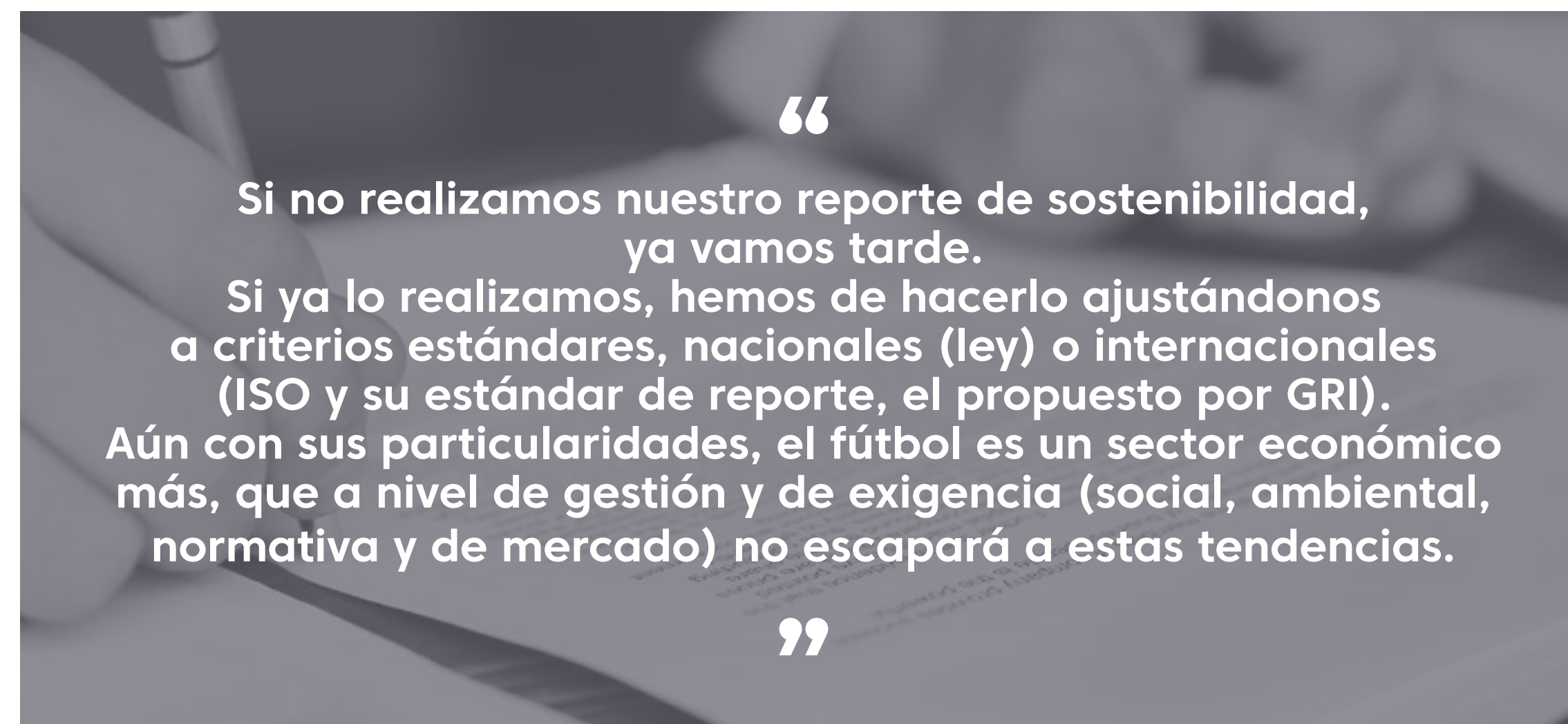
La Ley 11/2018 está claramente basada en los criterios internacionales que ya la Organización Internacional para la Estandarización estableció en 2010 en la ISO 26000. Esta guía supuso, a su vez, el establecimiento de la primera referencia internacional para que empresas e instituciones de todo el mundo pudieran estandarizar las temáticas a abordar en la gestión seria, rigurosa y profesional de su RC. Posteriormente, ISO 26000 ha sido actualizada en varias ocasiones, siendo la última este año 2021. No ha cambiado en esencia, aunque, como es natural, sucesivas versiones de la norma se afinan con la casuística y el trabajo de miles de profesionales y agentes interesados que la utilizan de referencia en su quehacer cotidiano. ISO 26000 respondió a una necesidad acuciante del mundo corporativo en 2010: qué temas abordar y cómo hacerlo para organizar el desempeño socioambiental, sea cual fuere el objeto social de la empresa, su tamaño o su ámbito de actuación. Al contrario que muchas de sus normas de referencia, la ISO 26000 no es certificable, aunque en nuestro país, pero con vocación internacional, Forética la ha traducido a un sistema de gestión acreditable llamado SGE21.

La estructura de la ISO26000 se articula en torno a una serie de materias generales, a saber:

1. Gobernanza en la organización.
2. Derechos humanos.
3. Prácticas laborales.
4. Medio ambiente.
5. Prácticas justas de operación.
6. Asuntos de consumidores.
7. Participación activa y desarrollo de la comunidad.

Estas materias generales se desglosan en otras específicas, llamadas “asuntos”, quedando formuladas en la norma en un formato de guía, utilizando verbos en infinitivo que señalan propiamente

las acciones ideales que serían comprendidas dentro de cada materia. Así, por ejemplo, tenemos que en la materia general 3, Prácticas laborales, el Asunto 1 “trabajo y relaciones laborales”, señala expectativas como “tener la confianza de que todo trabajo sea desempeñado por mujeres y hombres reconocidos legalmente como empleados o reconocidos legalmente como trabajadores autónomos” y, como esta, **un listado de expectativas descritas de tal forma que son plenamente entendibles y ajustables a las circunstancias de cada empresa**, en este caso al sector del fútbol. Como puede observarse, la organización de la ley se corresponde temáticamente con las materias y asuntos de ISO. Es previsible que en el futuro la ley aumente en nivel de exigencia y en nivel de detalle de cara a un reporte cada vez más exigente con todo tipo de corporaciones. **El fútbol no escapará a esta tendencia, pues se trata de un sector económico que, aunque con sus particularidades, tendrá que responder en la misma medida a la estandarización de la información requerida.**



Global Reporting Initiative (GRI)

Se trata de una iniciativa desarrollada desde la Mesa Global para los Estándares de Sostenibilidad, compuesta por actores globales y expertos internacionales en análisis y reporte de sostenibilidad. Su esfuerzo se ha centrado en la creación y actualización periódica del sistema de reporte de sostenibilidad para organizaciones más aceptado y utilizado en todo el mundo, y que a fecha de hoy va por su 4ª versión.

Se estructura en torno a diversos niveles de reporte, que comienzan con los llamados “Estándares generales”, continúan con “Estándares específicos” o categorías, que a su vez se componen de “Aspectos genéricos”. Y dentro de los aspectos genéricos se sitúan diferentes elementos, a su vez más específicos, que señalan hacia los indicadores. De nuevo, observamos que el orden estructural que adoptamos en la metodología Fair Play Social también es adoptada por GRI en un proceso similar al que señalamos en el capítulo dedicado a la operacionalización. GRI también se apoya, como referencia fundamental, en ISO 26000 (como también, desde el principio del proyecto en el año 2016, hizo Fair Play Social).

De este modo, GRI4 abarca el reporte en siete grandes apartados que son aplicables a todas las organizaciones que deseen adoptar este sistema. Estos siete grandes apartados serían adoptados en su reporte por aquellas organizaciones que opten a una denominación similar a “Reporte conforme a los **estándares generales** de GRI4”. La Guía de Aplicación de GRI4 también ofrece la oportunidad de reportar con un mayor nivel de especificidad adoptando los **estándares específicos**, que alcanzan un importante nivel de detalle y que ayudan a la organización a identificar y evaluar su materialidad de cara a la mejora de la gestión de impactos, prevención de riesgos socioambientales y retroalimentación estratégica de su desempeño, todo ello alcanzando un alto nivel de sofisticación.

Los estándares generales pretenden facilitar el informe, con orientaciones de interés para la redacción de la memoria. Son los siguientes:

- Estrategia y análisis.
- Perfil organizacional.
- Aspectos materiales y límites.
- Vinculación con los *stakeholders*.
- Perfil de reporte.
- Gobernanza.
- Ética e integridad.

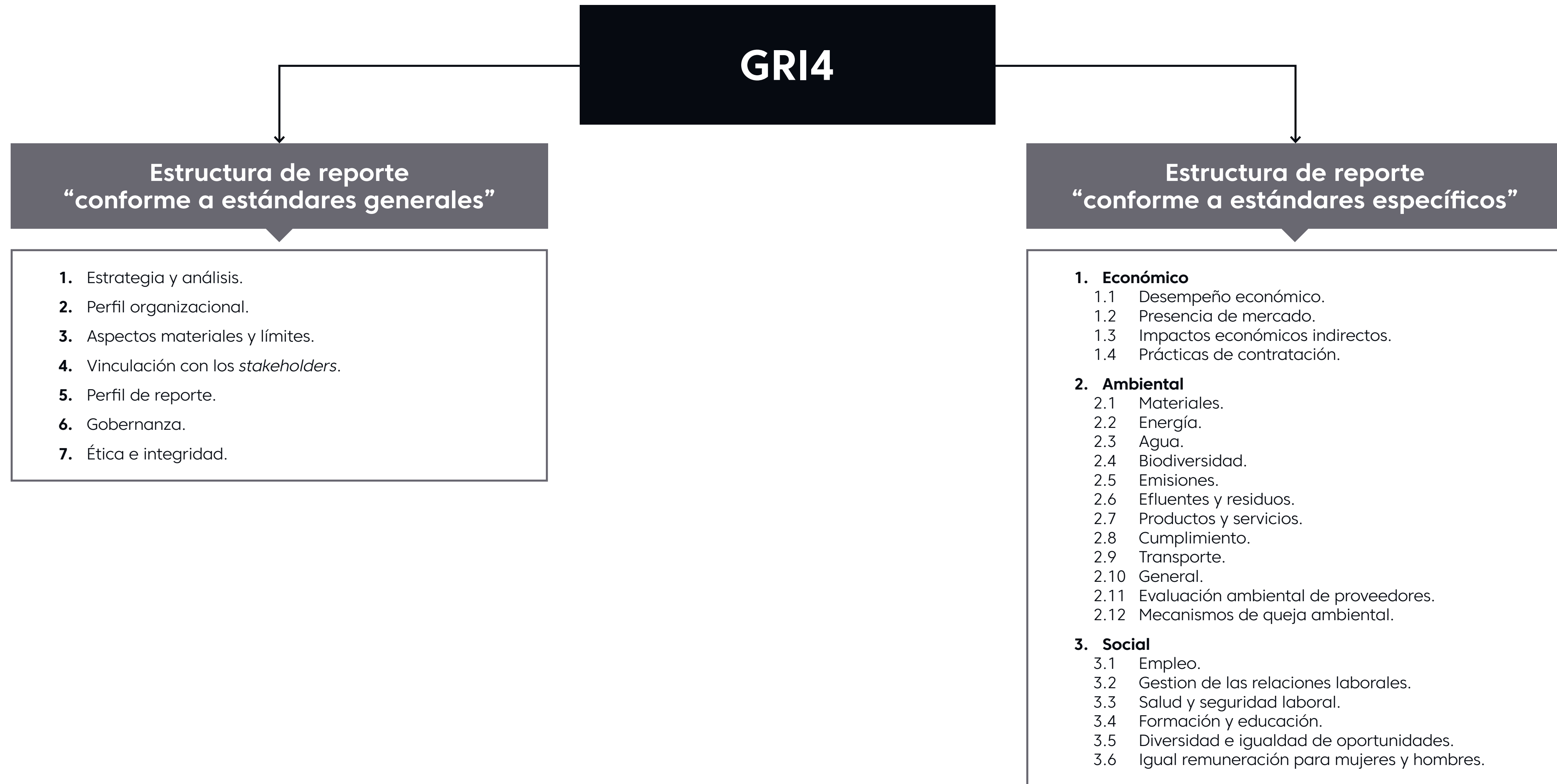
El segundo nivel de profundidad, el reporte “conforme a estándares específicos”, llega a definir un total de 92 indicadores para las tres categorías:

- Económica.
- Ambiental.
- Social.

No es baladí que se trate de las mismas categorías que componen el concepto contemporáneo de medioambiente, más la añadida dimensión política (gobernanza), muy presente en el primer nivel de reporte. Estas tres grandes categorías se subdividen en dimensiones más específicas, hasta llegar al nivel de indicadores. Por ejemplo, dentro de la categoría social, encontramos la cuestión de las Prácticas laborales y Trabajo digno que, a su vez, se subdivide en:

- Empleo.
- Gestión de las relaciones laborales.
- Seguridad y salud laboral.
- Formación y educación.
- Diversidad e igualdad de oportunidades.
- Idéntica remuneración para mujeres y hombres.

GRI4 posibilita dos tipos de reporte, acordes con el deseo de cada organización. Un primer nivel más descriptivo y genérico (“conforme a GRI4, Estándares generales”), y un segundo nivel (que abarca al primero, “conforme a GRI4, Estándares específicos”) y que alcanza altos niveles de sofisticación.



Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Llegamos, finalmente, al obligado comentario sobre los ODS. Estos objetivos podrían definirse como el mayor esfuerzo de sistematización de necesidades o requerimientos socioambientales hacia los que deberíamos orientar nuestro desempeño todas las organizaciones del mundo. Se trata de unos objetivos de enfoque nacional e institucional y, quizá, sea esta la principal crítica que podríamos hacer a la iniciativa. Ciertamente, Naciones Unidas (que promueve la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, donde se incluyen los ODS) reconoce dificultades serias para trasponer los ODS al contexto corporativo, aunque no es menos verdad que el espíritu de los ODS no tiene que ver con “conformidad” ni con “cumplimiento” (como señalamos en el capítulo anterior). Se trata de objetivos hacia los que orientar nuestro desempeño. Deben inspirar nuestro quehacer diario en cualquiera de las actividades que desarrollamos en el marco corporativo. La propia ONU señala, en la fundamentación de la iniciativa, que de lo que se trata es de **que cada cual realicemos nuestra aportación para los ODS, en aquellos que sean coherentes con nuestra actividad fundacional** (es decir, para lo que existimos como empresa).

También los ODS se ordenan en una estructura operacionalizada. Cada uno de los 17 ODS incluye una serie de “metas” que, a su vez, abarcan una serie de “indicadores”. Aquí encontramos la segunda de las críticas a los ODS, en esta ocasión de carácter metodológico: no todas las metas ni indicadores son de aplicación a todos los países, sujetos principales del avance y exigencias de la Agenda 2030 en sus respectivos territorios. Los sistemas estadísticos oficiales son extremadamente variados y disímiles, es decir, no todos miden las mismas cosas en sus territorios. Muchos países del mundo ni siquiera tienen capacidad institucional para disponer de un sistema oficial de estadísticas propias y, cuando disponen de dicho sistema, su actualización es deficiente.

Es decir, medir el desempeño relacionado con los ODS, que es necesario para evaluar nuestro avance hacia el desarrollo sostenible y la posibilidad de mantener nuestro estilo de vida en este planeta, está, a fecha de hoy, sujeta a importantes dificultades. Muchas fundaciones y clubes de fútbol, durante estos años de desarrollo del proyecto Fair Play Social, han comprobado en experiencia propia las dificultades y los esfuerzos que supone adoptar un sistema riguroso de operacionalización de su desempeño socioambiental. Pero también han comprobado que con formación adecuada, acompañamiento y dedicación, los frutos que se van obteniendo son extremadamente útiles y ren-

tables; y, en el marco de su trasposición al esquema global de sostenibilidad, saber cómo nos desempeñamos, y evaluar dicho desempeño, sirve para maximizar nuestro impacto positivo a nivel social y ambiental, que es, no lo olvidemos, el objetivo de fondo del proyecto Fair Play Social en el marco de los procesos de la RC.

La última de las críticas a los ODS no es achacable a la organización promotora ni al espíritu de la iniciativa, sino a la incompreensión de sus fundamentos por parte de los actores nacionales e internacionales. Muy a menudo, se ha confundido su enfoque orientativo, su fundamento basado en la utilidad inspiracional con una obligatoriedad de “cumplir con los ODS”. Este enfoque de cumplimiento ha podido ser alimentado por una pléyade de empresas consultoras en comunicación y publicidad que, a su vez, han añadido confusión a la iniciativa, impulsando, a menudo sin pretenderlo y debido a dicha falta de comprensión del sentido real de los ODS, la inundación mediática con 17 cubos y logotipos de diferentes colores, uno por objetivo.

Por contra, como indicamos, los ODS pueden sernos extremadamente útiles si los asumimos como un horizonte, necesario y obligatorio por razones éticas y de supervivencia, hacia el que avanzar paso a paso en nuestra actividad cotidiana, incorporando su visión en cada una de las decisiones que tomamos en el marco de nuestra corporación. Su estructura, “de lo general a lo particular -indicadores-” y contenido (de base y valores, similar al fundamento de GRI e ISO), también es coherente con el resto de referencias normativas y de criterios de sostenibilidad señaladas en este tema.

De los cubos de colores a la acción: ¡sigamos avanzando!

Los ODS están más orientados a instituciones y administraciones que a empresas. Pero dado que su espíritu es el de orientar a la acción (no el de “cumplimiento” o “certificarse” en ODS), podremos tenerlos como referencia en la organización de nuestra RS.


Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



Para mejor entendimiento de su composición, el Objetivo 5, formulado como “Igualdad de género”, se define en acción como “Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas”. Y se compone de 6 metas, una de las cuales, como ejemplo, es la número 4: “Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país”. En el caso de esta meta (5.4.), el indicador que define la ONU para su medición es el 5.4.1. “Proporción de tiempo dedicado al trabajo doméstico y asistencial no remunerado, desglosada por sexo, edad y ubicación”. Obsérvese en este ejemplo el avance en concreción (Objetivo – meta – indicador), conforme a la mecánica de operacionalización. Y también de alto interés, una moraleja que podríamos aplicar a nuestro contexto corporativo: si bien los ODS no están diseñados ni como sistema de reporte, ni como criterios de cumplimiento, cabe un ejercicio de compatibilización con dichos sistemas por medio del diseño adecuado de nuestro sistema de operacionalización y medición del desempeño socioambiental, finalmente, de nuestra estrategia de RC.

Es decir, si bien los indicadores ODS son difícilmente adaptables al contexto corporativo, sí podemos encontrar indicadores de aplicación en GRI (verdadero sistema de reporte específicamente corporativo) que puedan vincularse, por similitud, con indicadores ODS. Tan sólo este mecanismo nos llevará a poder afirmar fehacientemente en qué medida hemos avanzado (o retrocedido) hacia un determinado ODS y, además, marcar otros indicadores GRI en nuestra memoria de sostenibilidad. Esto significa que con el mismo esfuerzo de operacionalización y un esfuerzo extra en la definición de indicadores, podremos a la vez medir nuestro impacto socioambiental, reportar sobre él en un marco estándar y reconocido, tomar decisiones coherentes al respecto y, por último, conocer cómo y cuánto aportamos a los ODS.

“Varios pájaros de un tiro”. Ejemplo

GRI4		Zona de aproximación de indicadores		ODS	
Materia	Aspecto	Indicador	Indicador (elegido del sistema ODS)	Meta	Objetivo
Social	Diversidad e igualdad de oportunidades.	<p>G4-LA11: % de empleados que reciben (por ejemplo) formación adaptada al puesto, por género y categoría laboral.</p> <p>G4-LA12: Composición de los cuerpos de gobierno y brecha de género y edad, grupos minoritarios y otros indicadores de diversidad.</p>	5.5.2. Proporción de mujeres en cargos directivos.	5,5	 <p>5 IGUALDAD DE GÉNERO</p>

Anexo 1

Detalle de caso: cómo un club incorpora lo social y ambiental a su núcleo de negocio

Anthony Samuel

(Traducción: J. Andrés Domínguez Gómez)

Desempeño en sostenibilidad del club de fútbol más ecológico del mundo: Forest Green Rovers

“

El Forest Green Rovers (FGR) está empeñado en convertirse en un club de fútbol verdaderamente sostenible, una primicia mundial. Nuestro objetivo es convertirlo en un lugar donde podamos demostrar el pensamiento y la tecnología ecológicos a un nuevo público, los aficionados al fútbol. De hecho, creemos que tenemos la oportunidad de introducir la sostenibilidad en el mundo del deporte en general, no sólo en el fútbol.

”

Informe sobre la Huella de Forest Green Rovers (2019, p. 1)

Cómo el desempeño en sostenibilidad llega más allá del fútbol

El Forest Green Rovers Football Club (FGR) se fundó en 1889 (Barnard 2006). Ciento veintiocho años después, en 2017, el club se convirtió en profesional tras su ascenso a la Segunda División de la liga de fútbol inglesa.

Desde entonces, los medios de comunicación convencionales, *on line* y en las redes sociales se han dado cuenta de que el FGR sigue prácticas de sostenibilidad de triple resultado (Elkington 1994) en todas las facetas de sus operaciones diarias como club de fútbol profesional. Estas acciones se han convertido en el centro de atención de los medios de comunicación de todo el mundo y la BBC, The Guardian y The Times han informado sobre las prácticas “sostenibles” únicas del club. Por ejemplo, The Times (2017) publicó el titular “*Forest Green Rovers: el club en el que la carne está fuera del menú y el campo se alimenta de algas*”. Mientras que Forbes (2020) publicó un artículo titulado “*Un estadio de madera, un campo orgánico y pasteles veganos: bienvenidos al club de fútbol más ecológico del mundo*”.

El siguiente capítulo se basa en trabajos publicados y validados de informes académicos y de medios de comunicación. Además, se complementa con los informes de sostenibilidad del FGR y con un estudio etnográfico de cuatro años (que incluye una serie de entrevistas cualitativas a las partes interesadas –*stakeholders*–) realizado por el autor.



Foto 1: Puntos de recarga eléctrica para automóviles a la entrada de las instalaciones

Ampliar el paradigma de la responsabilidad social de las empresas a través del fútbol

El enfoque operativo holístico del FGR para gestionar el club de la forma más sostenible posible es, sin duda, una ampliación de la responsabilidad social corporativa (RSC) tradicional. Estas prácticas son evidentes para todo el mundo, desde su campo orgánico/vegano, los focos con paneles solares, el sistema de agua reciclada, la calefacción subterránea, los puntos de carga para coches eléctricos, los robots cortacésped con energía solar, el prado ecológico y el sendero ecológico, hasta las prácticas más novedosas de servir únicamente comida vegana (Informe de sostenibilidad del FGR 2017).

Para reforzar este compromiso, el club obtuvo la acreditación del Sistema de Gestión y Auditoría Medioambientales (EMAS) en 2017. Además, también compensa las emisiones de carbono de las entradas de los partidos, defiende los valores familiares y comunitarios y supera los límites “verdes” en la fabricación de las equipaciones (con un fabricante local, Playerlayer) al utilizar fibra de bambú y residuos de café en su fabricación. Cabe destacar que el FGR ha logrado los siguientes puntos de referencia en materia de sostenibilidad (Informe de la Huella del FGR de 2019):

- 16% de reducción de sus emisiones de carbono.
- Reducción del 44% de la huella de carbono de los espectadores.
- Reducción del 40% en el uso de energía.
- Reducción del 57% del consumo de agua.

El club lleva midiendo su huella de carbono desde 2011, y en 2020, tras la adopción de una tarifa de gas neutra en carbono, volvió a dar pasos importantes al reducir aún más su huella de carbono en un asombroso 53% (FGR Climate Study 2021). El desglose de esta medición se presenta en la tabla 1 a continuación.

“
Hacen que la sostenibilidad parezca fácil y posible para que todo el mundo haga algo al respecto.
 ”

Visitante de FGR

Tabla 1. Emisiones y huella de carbono de la FGR

Consumo	2018/19 Emisiones (toneladas)	2019/20 Emisiones (toneladas)
Electricidad	0	0
Gas	36,8	1,98
Agua	2,9	6,6
Vehículos propios	10,2	8,65
Autobús	33,9	18,25
TOTAL	83,8	35,46

Fuente: Estudio climático de la FGR 2021

Estos logros ecológicos han alcanzado un nivel mundial. El organismo rector del deporte (FIFA) calificó al FGR como “*el club de fútbol más ecológico del mundo*” (BBC 2018). Además, en 2018 las Naciones Unidas certificaron al FGR como “*el primer club de fútbol neutro en carbono del mundo*”, al tiempo que nombraron a Dale Vince, presidente del FGR, embajador del clima de la ONU (The Guardian 2018). En 2015, el FGR también se convirtió en el primer club de fútbol vegano acreditado del mundo (Vegan Society 2015). El Financial Times también ha informado sobre el éxito de las iniciativas de sostenibilidad del FGR, señalándolo como un “*gran ganador*” que ha dado al club una posición única y competitiva en el deporte (FT 2019). Indicaron que en 2018 el club reportó aproximadamente **un 19% más de facturación que otros clubes de fútbol profesional que operan al mismo nivel** (FT 2019). Todo esto reafirma el auténtico, único e inquebrantable compromiso de FGR con las prácticas operativas verdes y sostenibles en la gestión de un club de fútbol profesional. Esto ha hecho que el club gane una importante **atracción e interés por parte del público en general, los órganos de gobierno del fútbol, las organizaciones que comparten valores de conciencia ecológica, las organizaciones certificadoras de terceros, otras organizaciones deportivas e incluso los aficionados al fútbol de otros clubes.**

Las prácticas operativas del FGR y su consiguiente capacidad para actuar como agente de cambio ecológico (Belz y Peattie 2009) deben considerarse en el contexto de la sostenibilidad de la triple cuenta de resultados (Elkington 1994). Así pues, hay pruebas convincentes de que la FGR funciona de forma económicamente sólida y socialmente inclusiva como resultado de la aplicación de principios y prácticas ecológicas en todas las facetas de su forma de “jugar y representar el juego” del fútbol.

Detalle de caso: cómo un club incorpora lo social y ambiental a su núcleo de negocio

A continuación se presentan cuatro áreas críticas de cambio y éxito operativo. Incluyen el cambiante panorama de la afición del club, el éxito de las prácticas de sostenibilidad para atraer patrocinios “asociados”, su exclusiva superficie de juego “vegana/orgánica”, su postura sobre el veganismo y las ambiciones futuras del club.

● Aficionados

En los últimos cuatro años, el compromiso de la FGR con la sostenibilidad se ha traducido en el establecimiento de un nuevo tipo de grupos de aficionados de más de 20 países fuera de Inglaterra, incluyendo Rusia, Noruega y Holanda, y en 2019 el lanzamiento de su nuevo kit de bambú vendido (en 24 horas) a 16 países diferentes en todo el mundo, incluyendo Australia, Corea del Sur y Malasia (Informe de la huella de la FGR 2019). Su crecimiento en la atención de los medios de comunicación también ha sido significativo. Por ejemplo, FGR Footprint Report (2019) informa de que el club tuvo:

- **2.303** artículos de prensa publicados en todo el mundo.
- **37.442** en 2018 “Me gusta” de Facebook.
- **27.657** seguidores en Twitter. El FGR ha sido descrito como un club de fútbol respetuoso, abierto y familiar.

El compromiso del club con la creación de un entorno seguro se hace evidente en su programa de “jóvenes embajadores”, que lleva las voces y las actividades de los niños locales a través de espacios dedicados en los programas de los días de partido y en el sitio web oficial del club a los “blogs de los embajadores”. Como complemento, al principio de cada temporada, el club regala quinientas equipaciones de fútbol a los niños de la localidad, al tiempo que les da entrada gratuita a muchos partidos. Estas prácticas, junto con los fuertes vínculos que se han desa-

“

También somos muy fuertes en nuestros valores familiares. Tenemos un sentido de la bondad en la forma de enfocar las cosas. Tenemos auténticos valores familiares.

”

FGR Management

rollado con las escuelas locales a través de las visitas de los jugadores y el personal, las jornadas de educación sobre sostenibilidad y las sesiones de cocina vegana que se celebran en el campo, han supuesto un avance positivo en el desarrollo de los “valores familiares” y el ambiente amistoso de los espectadores en el FGR. De hecho, los vínculos del FGR con las escuelas locales y su compromiso proactivo con la comunidad parecen haber **desarrollado una base social que ha ayudado a que se le conozca como un “club respetuoso y amistoso” en el que se pueden cuestionar, comunicar y abordar los grandes retos del desarrollo sostenible.**

● Patrocinio

El patrocinio de productos y servicios locales o relacionados con la sostenibilidad domina el terreno del FGR. El club sigue un **rígido código de conducta en lo que respecta a las organizaciones que pueden convertirse en patrocinadores del club**. Esta política ha dado lugar a dos beneficios significativos:

1. Manteniendo la autenticidad (Samuel et al. 2018), la acción es una muestra más del compromiso y el enfoque holístico del club con la sostenibilidad.
2. Están mejorando los contactos de patrocinio y los ingresos. Al aceptar únicamente el patrocinio de organizaciones afiliadas comprometidas con la sostenibilidad o gestionadas de forma ética, la FGR ha conseguido convertirse en un lugar de referencia para las marcas que buscan alinear sus credenciales éticas y de sostenibilidad con una organización deportiva que lidera la lucha contra el cambio climático. Como resultado, se han cerrado importantes acuerdos de patrocinio con grandes marcas mundiales como Quorn, Oat Ly, Innocent, Faith in Nature, Brewdog y Ecotricity, por nombrar algunas. Véase la foto 2 “Patrocinio ético, verde y vegano” para ver un ejemplo.

La lección clave aquí es la capacidad del club para seguir las sencillas reglas de alineación de la marca (Fredrick y Patil 2009) y beneficiarse de la colaboración con marcas y organizaciones que tienen principios sostenibles y éticos en el centro de sus prácticas y propuestas de marketing.



Foto 2: Patrocinio ético, verde y vegano

Detalle de caso: cómo un club incorpora lo social y ambiental a su núcleo de negocio

La superficie de juego

En 2021, la superficie de juego orgánica y vegana del FGR, mantenida con algas, azúcares, coco, arena y bacterias de origen ético, ganó el premio al equipo de terrenos de la League Two de la temporada (Ground Staff 2021). El deseo del FGR de compartir sus conocimientos sobre sostenibilidad y su experiencia sobre la superficie de juego ha dado lugar a que el club reciba a los líderes de varias instituciones deportivas de renombre mundial para aprender más sobre la gestión de superficies de juego orgánicas sostenibles. Por ejemplo, Wembley, el Club de Tenis de Wimbledon, el Real Betis y el Aston Villa visitaron el club y se reunieron con el personal del terreno.

Alimentos

Se han hecho importantes elogios y críticas a la política de alimentación exclusivamente vegana del FGR. El entorno del club es ahora conocido como un club de fútbol que ofrece a los aficionados y a los gestores la posibilidad de probar y disfrutar de la comida vegana. La oferta exclusivamente vegana ha sido recibida en su mayoría de forma positiva (véase la foto 3 “Menú vegano de la sala de juntas” y la foto 4 “Apoyo vegano el día del partido”).

Como consecuencia, ahora la mayoría de los stakeholders del FGR están contentos con su consumo, al tiempo que observan cómo su consumo de alimentos puede contribuir positivamente al cambio climático.

Hay algunos indicios de que la política de alimentación vegana de la FGR ha contribuido a cambiar la actitud de algunas personas respecto al consumo de alimentos. De hecho, algunos siguen ahora dietas parcial o totalmente veganas, tanto a nivel individual como en su unidad familiar.



Foto 3: Menú de la sala de juntas vegana



Foto 4: Apoyo vegano el día del partido

“
Muchos clubes hablan con nosotros sobre cómo gestionamos nuestro campo, por ejemplo, el Aston Villa, St. Georges Park y Wembley, hemos hablado mucho con ellos y hemos compartido lo que hemos hecho aquí.
 ”

“
 ”
 Dirección del FGR

“
Decidí intentar reducir mi huella de carbono. La FGR me mostró que es posible... ¡pero es difícil! Menos carne es obviamente un buen comienzo.
 ”

“
 ”
 Visitante de la FGR

“
Algunos jugadores que han encontrado los beneficios en el campo de entrenamiento han llevado el veganismo a su vida familiar. Yo, personalmente, como mucha menos carne de la que solía comer; estando en el estadio y en el campo de entrenamiento, ha ido progresando gradualmente hasta llegar a mi vida en casa.
 ”

“
 ”
 Jugador de la FGR

El futuro

La clave del éxito de FGR ha sido la visión de Dale Vince (CEO) para llevar el mensaje de sostenibilidad a un nuevo público y contribuir así a “un cambio de comportamiento a largo plazo, dentro del club, por supuesto, pero también de nuestros seguidores y del resto del mundo del deporte” (Informe de sostenibilidad del FGR 2019).

El FGR sigue buscando el desarrollo sostenible y la innovación social y ecológica. Recientemente, el club ha obtenido el permiso de planificación para construir el primer estadio de madera con capacidad para 5.000 personas, el “Eco Park”, que ya ha sido descrito como: “*el estadio de fútbol más ecológico del mundo*”. (The Guardian 2018).



Anexo 2

Ejemplos de proyectos enfocados a temáticas diversas, enlazados con estrategias propias en cada club

Katharina Friedrichs

(Traducción: J. Andrés Domínguez Gómez)

Cómo el fútbol puede tener un impacto positivo en la sociedad

Una mirada a la Bundesliga alemana

Fútbol y compromiso social: más allá del juego

Cuando pensamos en el fútbol, automáticamente nos vienen a la cabeza imágenes de estadios de fútbol abarrotados. Pensamos en la emoción, en la pura pasión por el deporte, en el entusiasmo de que nuestro equipo gane, en la rivalidad con el equipo contrario y en la alegría o, a veces, en la frustración de ver ese partido.

Pero el fútbol es más que un juego: con su especial posición, el fútbol tiene un gran potencial para abordar problemas sociales y es una fuerte herramienta de comunicación para el compromiso social y la transmisión de mensajes sociopolíticos (Morrow, 2012).

En Alemania, la Bundesliga ya ha reconocido la posición especial del fútbol y las consiguientes posibilidades de hacer “el bien”. Todos los clubes (de primera y segunda división) han empezado a integrar la RSC (responsabilidad social corporativa) en su estrategia empresarial con éxito. Por ejemplo, la Fundación de la Bundesliga alemana (DFL), los clubes y los jugadores pudieron llegar a más de 1,1 millones de personas con su compromiso social en los últimos años (temporada 2015/2016) (DFL-Stiftung, 2016).

En este capítulo se mostrarán ejemplos concretos de cómo los clubes de fútbol pueden hacer una contribución positiva a la sociedad integrando la RSC (responsabilidad social corporativa) en su estrategia empresarial, utilizando como ejemplo los casos de la Bundesliga alemana. La Bundesliga alemana es la máxima liga de fútbol en Alemania y en la temporada 2018/2019 alrededor de 13,30 millones de personas asistieron a los 306 partidos, una media de 43.467 por partido (primera división) (Transfermarkt, 2021). Aunque la RSC se define como responsabilidad social, medioambiental y económica, este capítulo se centra en el compromiso social de los clubes de fútbol de la Bundesliga alemana.

Hacia la comprensión de la RSE en el fútbol

El concepto de RSE se basa en la comprensión fundamental de que las organizaciones y, por tanto, también las organizaciones deportivas, están inmersas en un entorno con otros actores. La RSE debe entenderse como una herramienta de gestión de la responsabilidad estratégica que cumple dos funciones a lo largo de la triple cuenta de resultados (Elkington, 1998) (social, medioambiental y económica): la creación de valor añadido para la sociedad (caso social) así como para la empresa (caso empresarial) (Schmidpeter, 2014).

Debido a la creciente profesionalización y comercialización del fútbol profesional, los clubes de fútbol son percibidos cada vez más como empresas comerciales, medidas únicamente por sus ingresos y con un número cada vez mayor de empleados. Sin embargo, tienen una función socioeconómica única: actúan como empresas comerciales y desempeñan un importante papel como actores sociales en la sociedad. En estas funciones se enfrentan a las expectativas normativas de la sociedad y de las partes interesadas (*stakeholders*) del club para contribuir de forma positiva y sostenible a la sociedad. Los clubes de fútbol han sido tradicionalmente parte de su comunidad local y, debido a la creciente comercialización, se han distanciado de ella (Kolyperas et al. 2015).

Al integrar la RSC en su estrategia empresarial, los clubes de fútbol pueden comprometerse con la sociedad y “devolver a la comunidad” su contribución. De este modo, pueden mantener al mismo tiempo su “derecho a existir” y garantizar así su aceptación social (“licencia para operar”) (Breitbarth y Harris, 2008). Estas medidas de RSE pueden servir para reforzar la cercanía y el vínculo con la comunidad local.

Además, con una mayor concienciación e integración de la RSC en el fútbol, los clubes pueden promover la competitividad de los partidos y crear un valor añadido para las partes interesadas. En el contexto de una gestión estratégica holística, la RSC no sólo afecta a la competitividad de los partidos, sino que también repercute en la mejora de la imagen y la marca del club, así como en

Ejemplos de proyectos enfocados a temáticas diversas, enlazados con estrategias propias en cada club

la atracción y retención de los aficionados. Puede contribuir a aumentar los ingresos por ventas, por ejemplo en el *merchandising*, así como a mejorar la satisfacción de los empleados (Porter y Kramer, 2006). En resumen, la integración de la RSE en su estrategia empresarial es buena para el fútbol y éste se hace mejor para la sociedad.

1. La RSE en el fútbol. Una mirada a la Bundesliga alemana

Debido a su gran visibilidad, aceptación y popularidad en la sociedad, existe una responsabilidad y al mismo tiempo “una obligación” de utilizar el carisma del fútbol profesional para hacer una contribución social a la sostenibilidad (Brassell, 2013). Sin embargo, dada su especial posición, el fútbol ofrece un contexto particularmente útil para la RSC sobre el que mostramos ejemplos de los clubes de la Bundesliga alemana. **La RSC en el fútbol tiene un gran poder de comunicación.**

En primer lugar, el gran interés del público por el fútbol y su gran visibilidad conducen a una mayor atención de los medios de comunicación, lo que facilita que se preste atención a los problemas sociales y comunitarios y que la gente los conozca (Brassell, 2013). También favorece la comunicación y la difusión de las actividades de RSE a un amplio público (Smith y Westerbeek, 2007).

La DFB (Asociación Alemana de Fútbol) informa de su compromiso social a través de varios canales de comunicación como Instagram, Twitter, Facebook y YouTube. Según la DFB, llegan a más de veinte millones de aficionados e informan en cinco idiomas (alemán, inglés, español, chino y ruso). Además, los clubes de la Bundesliga tienen sus propias páginas web y canales de comunicación para sensibilizar sobre temas sociales. **Debido a su popularidad, los medios de comunicación (es decir, los periódicos, la televisión y la radio) también informan sobre el compromiso social de los clubes de la Bundesliga o cooperan con ellos para llegar a una audiencia aún mayor.** Por ejemplo, el canal de televisión RTL cubrió la iniciativa de refugiados de la DFB “2-0 por una bienvenida” en junio de 2019 (DFB, 2019).

2. La RSC en el fútbol tiene un impacto motivacional en los niños y jóvenes

En segundo lugar, es más probable que los niños y los jóvenes participen en programas de RSC si están vinculados a una organización de fútbol o a una personalidad del fútbol (Walters y Tacon, 2010). Por lo tanto, los clubes de fútbol pueden llegar a los jóvenes con sus esfuerzos de RSC y motivarlos más fácilmente a participar.

En Alemania, el compromiso de los clubes profesionales se dirige especialmente a los niños y los jóvenes. En total, los compromisos de los clubes de la Bundesliga (primera y segunda) podrían llegar a unos 750.000 niños y jóvenes. Esto representa **alrededor del 6% de todos los niños y jóvenes de hasta 18 años en Alemania** (DFL, 2017).

Un proyecto de referencia es el proyecto “El estadio como lugar de aprendizaje”, dirigido por la Fundación de la Bundesliga. Más de 12.500 jóvenes de Alemania participan cada año en sus jornadas y programas. El proyecto ofrece una cooperación extracurricular con los jóvenes en el ámbito de la educación y el trabajo juvenil. Junto con 23 clubes de la Bundesliga, jóvenes especialmente desfavorecidos desde el punto de vista educativo y social aprenden en talleres y jornadas del proyecto a enfrentarse a la violencia, el racismo, la discriminación y los prejuicios, pero también a entender sus derechos personales, su integración y sus oportunidades de participación. Los clubes quieren aprovechar el entusiasmo de los jóvenes por el fútbol para generar interés por la política y la historia.

El estadio como lugar de aprendizaje.

Por ejemplo, más de 3.800 estudiantes participan en varios módulos de economía, política y aprendizaje social durante el año escolar en el HSV (Hamburger Sport-Verein) “Der Hamburger-Weg Klassenraum” (El camino de Hamburgo - Aula). La atención se centra en valores fundamentales como la tolerancia, el espíritu de equipo y el juego limpio. En los talleres se abordan con los alumnos temas socialmente relevantes como la lucha contra la discriminación, la labor conmemorativa o la sostenibilidad ecológica. El objetivo principal del programa es enseñar y reforzar habilidades democráticas básicas como la toma de perspectiva, la resolución de conflictos y la participación (HSV, 2021).

Otro ejemplo es el “Centro de Aprendizaje de Kopfball” del FC de Núremberg, que se puso en marcha en 2012. Su oferta incluye educación política (derechos humanos, extremismo de derechas, poder del grupo y visitas guiadas al Reichsparteitagsgelände), jóvenes en la red (ciberacoso, manejo de las redes sociales), prevención, orientación profesional e inclusión. En su segundo año de proyecto, 1.200 jóvenes participaron en 55 días de proyecto (Lernort Stadion, 2021).



lernort-stadion.de



lernort-stadion.de/lernzentrum

3. La RSC en el fútbol puede ser beneficiosa para la salud

En tercer lugar, la RSE puede tener un impacto positivo en la salud a través de programas e iniciativas centradas en la actividad física (Smith y Westerbeek, 2007).

Para garantizar una vida sana y promover el bienestar, los clubes de la Bundesliga ofrecen diversos programas de salud para distintos grupos de edad. Por ejemplo, “¡Patadas!” está dirigido a los niños pequeños, mientras que FFIT (Football Fans in Training - Aficionados entrenando) está concebido para personas de entre 35 y 60 años con un IMC (índice de masa corporal) más elevado.



step-kickt.de

¡Patadas!

Step kicks! es una competición interactiva de pasos de la fundación de la Bundesliga alemana (DFL) para motivar a los niños pequeños a hacer más ejercicio físico en la vida cotidiana y a llevar una dieta más sana. Los alumnos de primaria (de tercero y cuarto curso) reciben un rastreador de *fitness* y compiten con otros alumnos de otro club de la Bundesliga para ver quién da más pasos. Cada club proporciona un jugador como patrón que motiva y apoya a los niños. Los clubes ofrecen información sobre los retos de los jugadores de fútbol, excursiones de un día a productores de alimentos regionales y un evento de cocina con los cocineros de los clubes de la Bundesliga. En 2021, unos 1.700 estudiantes recibieron el apoyo de 11 clubes de la Bundesliga alemana.

(DFL, 2021a)



fussballfansimtraining.de

FFIT- Football Fans in Training

Otro proyecto dirigido a los aficionados al fútbol con sobrepeso se llama “FFIT- Football Fans in Training”. En un curso gratuito de 12 semanas, los aficionados con sobrepeso, con un IMC superior a 28 y entre 35 y 65 años, aprenden a perder peso con más ejercicio, un estilo de vida más activo y una dieta más sana. Los cursos se imparten en las instalaciones deportivas y en los recintos deportivos de los clubes. En total, 26 de los 36 clubes ya ofrecen este entrenamiento a sus aficionados, entre ellos el VfL Bochum, el Borussia Dortmund (BVB), el Borussia Moenchengladbach y el FC Köln. Ya se han celebrado más de 135 cursos con más de 1.900 participantes.

(FFIT, 2021)

4. La RSC en el fútbol puede unir a la gente y mejorar el entendimiento cultural

En cuarto lugar, el fútbol puede superar las barreras sociales y unir a las personas más allá de las fronteras culturales, éticas, sociales y religiosas, y promueve valores como la tolerancia, la equidad y la solidaridad. En este sentido, los clubes de fútbol pueden actuar como modelos de conducta y agentes sociales (Filiż y Fisne, 2011).

La integración a través del fútbol tiene una gran prioridad en Alemania. Los clubes de la Bundesliga alemana responden a ello y asumen esta responsabilidad social en numerosos proyectos y campañas. Estos proyectos de integración se dirigen a diferentes grupos objetivo. Por ejemplo, los programas "Bienvenidos al fútbol" y "Amigos en lugar de extraños" se dirigen a los jóvenes refugiados para apoyar la integración. Con la iniciativa "El fútbol se une a la cultura" se apoyará a los jóvenes socialmente desfavorecidos para que se integren más fácilmente en la sociedad.

“Bienvenido al fútbol”

Uno de estos programas orientado a la integración social es “Welcome to Football”, establecido en 23 localidades de todo el país. Está dirigido a jóvenes refugiados menores de 27 años. Se puso en marcha en 2015, cuando, debido a la crisis de los refugiados, alrededor de un millón de personas llegaron a Europa para solicitar asilo. El programa da a los jóvenes refugiados acceso al deporte a través de una oferta de bajo umbral, apoyando así la integración y la interacción social. Además de las oportunidades regulares de entrenamiento, las alianzas locales también ofrecen oportunidades culturales, educativas, de cualificación y de creación de redes. Los clubes de la Bundesliga hacen hincapié en diferentes cosas en sus ofertas: el BVB ofrece ofertas deportivas para jóvenes, chicas y mujeres refugiadas, mientras que el VfL Wolfsburg combina las ofertas deportivas con la orientación profesional y el RB Leipzig se centra en la cualificación de los huidos para el trabajo voluntario. (DFL, 2021b).

También hay otras iniciativas de integración como “Geh deinen Weg” (“Sigue tu propio camino”), que apoya el tema de la integración en términos de programas de becas para permitir la obtención de títulos universitarios. Esta iniciativa en el fútbol está acompañada por la excanciller alemana Angela Merkel (Bundeskanzlerin, 2012).

Bajo el lema “Freunde statt Fremde” (“Amigos en lugar de extraños”), se apoyan proyectos y acciones del FC Freiburg que apuestan por la integración de las personas de origen inmigrante y se oponen a la discriminación (SCFreiburg, 2021).



fussball-trifft-kultur.de

El fútbol se une a la cultura

El proyecto “El fútbol se une a la cultura” incluye clases de alemán, entrenamiento de fútbol y un programa cultural. En varios bloques, 24 niños de quinto y sexto curso reciben clases de refuerzo de alemán y matemáticas. Las clases se combinan con el entrenamiento de fútbol a cargo de un entrenador de jóvenes del club. El proyecto de integración “El fútbol se une a la cultura” fue puesto en marcha en 2007 por LitCam (“Campaña de alfabetización de la Feria del Libro de Fráncfort”), una empresa sin ánimo de lucro de la Feria del Libro de Fráncfort, y hasta ahora se ha implantado con éxito en 20 localidades. El objetivo del proyecto es apoyar a los niños de entornos socialmente desfavorecidos combinando el entrenamiento de fútbol, la educación de recuperación y los eventos culturales para proporcionarles habilidades y destrezas para un futuro autodeterminado y exitoso y para aumentar la motivación del aprendizaje. Con “El fútbol se une a la cultura” se puede llegar a 750 niños al año (DFL, 2021c).

5. La RSC en el fútbol puede facilitar y promover la inclusión social

En quinto lugar, debido a su mencionada capacidad de trascender las barreras culturales y sociales, el fútbol ha sido reconocido como una plataforma adecuada para promover la inclusión y la adaptación social. Además, la popularidad general del fútbol y sus beneficios para el desarrollo económico, físico y social lo convierten en un medio esencial para promover la inclusión y el bienestar de las personas con discapacidad (ONU, 2021).

Según la DFB, en Alemania viven más de 10 millones de personas con discapacidad. Existen diferentes iniciativas y programas que fomentan y facilitan la inclusión social. Por ejemplo, para garantizar que todas las personas, con o sin discapacidad, puedan disfrutar de la experiencia en vivo en el estadio sin barreras ni restricciones, la DFL ofrece una guía sin barreras para el estadio de la primera, segunda y tercera Bundesliga (DFL, 2021d). Los clubes de la Bundesliga, por ejemplo, ofrecen programas de fútbol para niños con discapacidad.

Einfach Fußball - Simply Football

“Einfach Fußball” (Simplemente Fútbol) de Bayer AG y Bayer 04 Leverkusen ofrece un programa de fútbol para niños con discapacidad (centrado en la discapacidad intelectual) y está conectado con los clubes de fútbol regionales. El equipo del Bayer 04 cuenta con 40 jóvenes jugadores, que se entrenan una vez a la semana en los campos de entrenamiento del Bayer 04 Leverkusen. El objetivo a largo plazo es dar a más niños y jóvenes con discapacidades acceso al fútbol de club y, por tanto, al deporte organizado. El programa se puso en marcha en 2010 y pretende apoyar su integración en la sociedad a largo plazo (Bayer 04 Leverkusen, 2021).

Guía “Sin barreras al estadio”

La guía “Sin barreras al estadio” está diseñada para que las personas con discapacidad tengan la oportunidad de visitar los estadios. Se trata de un informe que se actualiza periódicamente y cuyo objetivo es lograr una participación igualitaria de todos los participantes en la interacción social. La guía de la Bundesliga “Sin barreras al estadio” debe ayudar a reducir y facilitar el esfuerzo de planificación de una visita al estadio. El acceso a la guía también está libre de barreras. Además, la guía está disponible en un lenguaje fácil de leer y con un servicio de escucha. Se puede encontrar en 56 estadios y tuvo 99.000 clics en la temporada 2018/2019 (DFL, 2021d).

6. La RSE en el fútbol implicará la participación de un grupo y, por tanto, promoverá la interacción social

En sexto lugar, cuando los clubes de fútbol inician medidas de RSE suelen necesitar el apoyo de sus aficionados. Esta participación de los grupos de aficionados también fomenta la interacción social y la voluntad de ayudar.

El compromiso y la responsabilidad social son una prioridad para los clubes de la Bundesliga. Dependiendo de su declaración de intenciones se centran en diferentes áreas de compromiso social. Por ejemplo, mientras el FC Schalke apoya a personas y organizaciones necesitadas en Alemania, el Hannover 96 dona sus fondos a proyectos de agua potable en África.

“Vasos para agua potable” - Iniciativa

El Hannover 96 puso en marcha en 2009/2010 un proyecto denominado “Vasos para agua potable” en colaboración con el Fondo Mundial para la Naturaleza y las peñas. En los partidos en casa, los aficionados y los espectadores pueden donar su vaso en los puestos de la campaña para apoyar proyectos de agua potable en África. Las donaciones recogidas se dedican a la reparación y construcción de pozos e instalaciones de tratamiento de agua potable. En 2018 se entregaron más de 52.000 vasos, lo que supuso una suma total de donaciones de 396.000 euros (desde el principio) y hasta hoy 110.000 personas han podido acceder a un suministro de agua potable seguro (Hannover 96, 2020).

“Kumpelkiste” - Cajas de donaciones en especie

El FC Schalke 04 es conocido por sus cajas “Kumpelkisten” llenas de donaciones y bienes. En colaboración con diversos actores, como aficionados, patrocinadores o socios, el club recoge dinero, donaciones en especie y servicios y los distribuye a personas u organizaciones necesitadas. Las posibilidades de donación en especie varían desde ropa, juguetes, artículos electrónicos o muebles hasta libros o material escolar. A continuación, los jugadores del FC Schalke 04 los entregan personalmente a los hospitales infantiles, por ejemplo. En 2020, más de 10.000 cajas y más de 100.000 donaciones en especie ayudaron a miles de personas en 42 ciudades de 5 países (Kumpel-Kiste, 2021).

Conclusiones y recomendaciones

Los casos de la Bundesliga alemana muestran que la RSC ya tiene una alta prioridad en las agendas de los clubes y que el fútbol puede tener un impacto positivo en la sociedad. Sin embargo, sólo unos pocos clubes de la Bundesliga han integrado realmente la RSC en su estrategia corporativa. Por ejemplo, el VfL Wolfsburg, uno de los clubes más sostenibles del mundo, fue uno de los primeros que agrupó todas las medidas de RSC bajo el paraguas de “Gemeinsam bewegen” (“Moverse juntos”). Consta de cuatro pilares (educación, salud, medio ambiente e integración). Todas las actividades de RSC son impulsadas y ejecutadas conjuntamente por los aficionados, los patrocinadores, los socios y el club. (VfL Wolfsburg, 2016). Para que la estrategia de RSC tenga éxito, es fundamental que las partes interesadas del club, como los aficionados y los patrocinadores, vean, conozcan y comprendan los esfuerzos de RSC del club.

Muy concisamente, algunas estrategias para el éxito de la integración de la RSE, y que han funcionado en el caso alemán, podrían concretarse en:

1. Marca. Construya una marca de RSE que se ajuste a su declaración de misión o utilice su declaración de misión como marca. Agrupe todas sus actividades bajo esta marca.
2. Consulta a los *stakeholders*. Involucre a los interesados internos y externos en este proceso.
3. Seguimiento y evaluación. Definir los indicadores clave de rendimiento para las medidas de RSE y evaluarlos para su posterior desarrollo.
4. Comunicación. Comunique claramente sus esfuerzos a sus interlocutores tanto internos como externos. Utilice diferentes canales de comunicación para llegar a todos los grupos objetivo.



Bibliografía

Aledo Tur, A., & Domínguez-Gómez, J. A. (2018). *Evaluación de impacto social: teoría, método y casos*. Universidad de Alicante.

Barnard, T. (2006). *Something to Shout About: The History of Forest Green Rovers FC*, Stroud, The History Press.

Bayer 04 Leverkusen (2021). *Inklusion*.
<https://www.bayer04.de/de-de/page/ueber-uns/soziales-engagement/projekte/inklusion>

BBC (2018) disponible en: <https://www.bbc.co.uk/news/uk-england-gloucestershire-45677536>

Belz, F.M. y Peattie, K. (2009). *Sustainability Marketing*, Wiley, Londres.

Brassell, M. (2013). *La responsabilidad social corporativa en la industria del deporte*. En: Hassen D., Lusted J.

Breitbarth, T., Hovemann, G., & Walzel, S. (2011). *Scoring strategy goals: Measuring corporate social responsibility in professional European football*. *Thunderbird International Business Review*, 53(6), 721-737. Scopus.
<https://doi.org/10.1002/tie.20448>

Breitbarth, T., y Harris, P. (2008). *El papel de la responsabilidad social corporativa en el negocio del fútbol: Towards the development of a conceptual model*. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179--206.

Bundeskanzlerin (2012). *Geh Deinen Weg (Sigue tu camino)*.
<https://www.bundeskanzlerin.de/bkin-de/aktuelles/-geh-deinen-weg--400914>

Cruz Beltrán, F., Gualda, E., & Asociación de Estudios Sociales Miguel Ángel Caro (1996). *Métodos y técnicas de investigación social*. Asociación de Estudios Sociales Miguel Ángel Caro.

DFB (2019). *Informe de sostenibilidad 2019*.
<http://www.dfb.ruschkeundpartner.de/dfb/Nachhaltigkeitsbericht/2019/UK/#20>

DFL (2017). *Segunda encuesta sobre el compromiso cívico voluntario del fútbol profesional alemán, temporada 2015-2016*.
https://www.dfl-stiftung.de/wp-content/uploads/2021/05/DFL_Broschuere_Stiftung_Verantwortung_Leben_2017_EN_S.pdf

DFL (2021a). *Step kickt*.
<https://www.dfl-stiftung.de/step-kickt/>

DFL (2021b). *Bienvenido al fútbol*.
<https://www.dfl-stiftung.de/die-erfolgsgeschichten-bleiben/.ge>

DFL (2021c). *Fußball trifft Kultur. El fútbol se une a la cultura*.
<https://www.dfl-stiftung.de/fussball-trifft-kultur/>

DFL (2021d). *Sin barreras para el estadio*.
<https://www.dfl-stiftung.de/bundesliga-reisefuehrer/>

DIRECTRICES-GRI-G4-ISO-26000.pdf. (s. f.). Recuperado 21 de septiembre de 2021, de
<https://www.cavala.es/pdf/DIRECTRICES-GRI-G4-ISO-26000.pdf>

Elkington J. (1998). *Asociaciones de caníbales con tenedores. La triple cuenta de resultados del siglo XXI*.

Elkington, J. (1994). *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*. *California Management Review* 36 (2), 90-100.

Epstein, M. J., & Widener, S. K. (2010). *Identification and use of sustainability performance measures in decision-making*. *Journal of Corporate Citizenship*, 40, 43-73.

Bibliografía

Estudio climático de la FGR (2021). Disponible en: <https://assets.ctfassets.net/f42pa1j7pq2p/12OE6paUxAtFptwQjxG6sC/6966c4cb1471cb78cc-69420d9aebf60/FGR-UN-Doc-2021.pdf>

Fernández-Villarino, R., Domínguez-Gómez, J.A., & Galán-García, A. (2017). *Mapa de la responsabilidad social corporativa del fútbol profesional*. FUNDACIÓN La Liga. <http://files.laliga.es/201710/24172001mapa-rsc.pdf>

FFIT (2021). <https://www.fussballfansimtraining.de/>

Filizöz B., Fisne M. (2011). *Responsabilidad social de las empresas: un estudio de las prácticas de responsabilidad social corporativa llamativas en la gestión deportiva*. *Procedia Soc. Behav. Sci.* 24:1405-1417.

Forbes (2020). Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/robertkidd/2020/02/17/a-wooden-stadium-organic-pitch-and-vegan-pies-welcome-to-the-worlds-greenest-soccer-club/?sh=229b197a14b2>

Frederick, H. y Patil, S. (2009). *La dinámica del valor de la marca, el co-branding y el patrocinio en el deporte profesional*. *International Journal of Sports Management and Marketing*. 7(1-2).

FT (2019). *Las credenciales ecológicas resultan ser una gran ganancia para el diminuto equipo de fútbol inglés*. Available at: <https://www.ft.com/content/d66ba036-763a-11e9-be7d-6d846537acab>

Grau Fibla, G., Eiroa Patiño, P., & Cayuela Domínguez, A. (1996). Versión española del *OARS Multi-dimensional Functional Assessment Questionnaire: adaptación transcultural y medida de la validez*. *Atención Primaria*, 17(8), 486-495.

GRI (2011). *Cómo usar las directrices del GRI, en conjunto con la norma ISO 26000*.

Hahn, R. (2013). *ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for Sustainability and Corporate Social Responsibility*. *Business Strategy and the Environment*. 22(7), 442-455. <https://doi.org/10.1002/bse.1751>

Hannover 96 (2020). *Agua potable para vasos*. <https://www.hannover96.de/96plus/projekte-von-a-z/trinkbecher-fuer-trinkwasser.html>

HSV (2021). *El Aula de la Manera de Hamburgo*. <https://www.hsv.de/bildung/das-hamburger-weg-klassenzimmer>

Informe de la huella de FGR (2019). *Forest Green Rovers compensará las emisiones de carbono relacionadas con los desplazamientos de los aficionados*. Disponible en: <https://sustainabilityreport.com/2019/07/31/forestgreen-rovers>

Kolyperas, D., Morrow, S., y Sparks, L. (2015). *El desarrollo de la RSC en los clubes de fútbol profesional: impulsores y fases*. *Corporate Governance*, 15(2), 177--195.

Kumpel-Kiste (2021). *Kumpel-Kiste*. <http://kumpel-kiste.de/>

Lernort Stadion (2021). *Centro de Aprendizaje de Kopfball*. <https://www.lernort-stadion.de/lernzentrum/kopfball-lernzentrum-nuernberg/>

Lombardo, G., Mazzocchetti, A., Rapallo, I., Tayser, N., & Cincotti, S. (2019). *Assessment of the economic and social impact using SROI: an application to sport companies*. *Sustainability*, 11(13), 3612.

Methodology, S. (2001). *Analyzing the Value of Social Purpose Enterprise Within a Social Return on Investment Framework*. Roberts Enterprise Development Fund (REDF), California, San Francisco, 1-93.

Morrow, S. (2012). *La responsabilidad social corporativa en el deporte*. En L. Robinson, P. Chelladurai, G. Bodet y P. Downward (Eds.), *Routledge Handbook of Sport Management*, (pp. 101-115). Oxon: Routledge.

Narrillos, H. (2010). *El social return on investment (SROI): un buen método para medir el impacto social de las empresas de inserción laboral*. [PhD Thesis]. Universidad Complutense de Madrid.

Nicholls, J. (2017). *Social return on investment—Development and convergence*. *Evaluation and Program Planning*. 64, 127-135. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.11.011>

Bibliografía

ONU (2021). *Discapacidad y deporte*.
<https://www.un.org/development/desa/disabilities/issues/disability-and-sports.html>

Personal de tierra (2021) disponible en:
<https://www.fgr.co.uk/news/rovers-win-league-two-grounds-team-of-the-season>

Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2006). *Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review, 84, 78-85.

Ryan, P. W., & Lyne, I. (2008). *Social enterprise and the measurement of social value: methodological issues with the calculation and application of the social return on investment*. Education, Knowledge & Economy, 2(3), 223-237.

Samuel, A. et al. 2018. *Desembalando la brecha de autenticidad en la responsabilidad social corporativa: lecciones aprendidas de la campaña "Go Forth Braddock" de Levi's*. Journal of Brand Management. 25(1), pp. 53-67.

SCFreiburg (2021). *Freunde statt Fremde (Amigos en lugar de extraños)*.
<https://scfreiburg.com/de/engagement/solidaritaet/freunde-statt-fremde/>

Schmidpeter, R. (2014). *Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung*. En A. Hildebrandt (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility. CSR und Sportmanagement: Jenseits von Sieg und Niederlage. Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen* (S. 95-101). Berlín: Springer Gabler.

Scholten, P., Nicholls, J., Olsen, S., & Galimidi, B. (2006). *Social return on investment. A guide to SROI analysis*, 1.

Smith, A. C. T. y Westerbeek, H. M. (2007). *El deporte como vehículo para desplegar la responsabilidad social de las empresas*. Journal of Corporate Citizenship, 25, 1-12.

Sociedad Vegana (2015). *El club de fútbol verde es el primero en recibir la marca comercial vegana*. Recuperado el 1 de julio de 2021 de:
<https://www.vegansociety.com/whats-new/news/green-football-club-first-receive-vegan-trademark>

Su, C.-H. (Joan), & Chen, C.-D. (2020). *Does sustainability index matter to the hospitality industry?* Tourism Management, 81, 104158. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104158>

The Guardian (2018). *Forest Green Rovers concedió el permiso de planificación para el estadio de madera*. Disponible en:
<https://www.theguardian.com/football/2019/dec/29/forest-green-rovers-granted-planning-permission-for-all-wooden-stadium>

The Times (2017). Disponible en:
<https://www.thetimes.co.uk/article/forest-green-rovers-the-club-where-meat-is-off-the-menu-and-the-pitch-is-fed-seaweed-kp2zkw35d> [consultado el 05/12/2017].

Transfermarkt (2019). *Visitantes*.
<https://www.transfermarkt.de/bundesliga/besucherzahlen/wettbewerb/L1>

VfL Wolfsburg (2016). *Informe de sostenibilidad*.
<https://www.efdn.org/wp-content/uploads/2016/12/The-VfL-Wolfsburg-sustainability-report-2016.pdf>.

Vives, A. (2015, enero 23). *Materialidad: 12 principios básicos y una metodología para la estrategia de RSE (I)*. *Agora: Inteligencia Colectiva para la Sostenibilidad*.
<https://www.agorarsc.org/materialidad-12-principios-basicos-y-una-metodologia-para-la-estrategia-de-rse-i/>

Vracheva, V., Judge, W.Q., & Madden, T. (2016). *Enterprise strategy concept, measurement, and validation: integrating stakeholder engagement into the firm's strategic architecture*. European Management Journal, 34(4), 374-385.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.12.005>

Walters, G. , & Tacon, R. (2010). *La responsabilidad social corporativa en el deporte: stakeholder management in the UK football industry*. Journal of Management & Organization, 16(4), 566-586.

Witherspoon, S. (s. f.). *Businesses know the value of social sciences. Higher Education policy needs to catch up*. London School of Economics Blog. Recuperado 19 de septiembre de 2021, de
<https://blogs.lse.ac.uk/impactofsocialsciences/2020/09/15/businesses-know-the-value-of-social-sciences-higher-education-policy-needs-to-catch-up/>

FUNDACIÓN LaLiga

+34 912 055 044
www.laliga.com/fundacion



No es fútbol. Es LaLiga.

