

Observatori de Fundacions | Papers de recerca

Noves tendències en la mesura i governança de l'Impacte social



Coordinadora
Catalana de Fundacions

© Coordinadora Catalana de Fundacions

Aquest paper ha estat elaborat per l'Observatori de Fundacions (OdF) i és propietat intel·lectual de la Coordinadora Catalana de Fundacions.

No es permet la reproducció total o parcial d'aquest document, ni el seu tractament informàtic, ni la seva transmissió en qualsevol forma o per qualsevol mitjà, ja sigui electrònic, mecànic, per fotocòpia, per registre o altres mètodes, sense permís del titular del Copyright.

Edició: Desembre 2025

Amb el suport de:



Amb la col·laboració de:



Índex

Pròleg	4
Prólogo	6
Antecedents i context: un nou contracte social, global i sostenible	8
Definicions d'impacte social, models i noves tendències	13
La governança de l'impacte social	18
Les diverses metodologies de mesura	22
Discussió i reptes per a una millor governança i mesura de l'impacte social ...	35
Notes conclusives	39



Pròleg

Aquest document analitza les tendències més recents en la mesura i la governança de l'impacte generat pels agents econòmics i socials - empreses, entitats no lucratives, institucions i organismes públics i privats -, i situa aquest debat en el marc d'un nou i necessari contracte social global i sostenible que promogui un futur en què tots els ciutadans gaudeixin dels mateixos drets i oportunitats.

En primer lloc s'examina l'evolució dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) i es constata un estancament preocupant en la seva implementació, fet que posa en qüestió la capacitat actual dels agents per afrontar els reptes socials i ambientals. Els 17 ODS van ser adoptats per Nacions Unides el 2015 com una crida universal per posar fi a la pobresa, protegir el planeta i garantir que a l'any 2030 totes les persones poguessin gaudir de pau i prosperitat, mitjançant pràctiques responsables. Deu anys després de la seva publicació, es pot pensar que els objectius eren massa ambiciosos i poc realistes; tot i això, es van anar convertint en un llenguatge comú perquè el món prengués consciència dels reptes globals; al mateix temps van representar una guia per que empreses, entitats i institucions alineessin les seves accions al voltant dels ODS.

El món corporatiu va adoptar aviat aquesta terminologia, en part per convicció, però sobretot degut a l'evolució del context intern i extern, l'increment de les exigències en matèria de drets humans per part dels grups d'interès i de l'avenç dels marcs normatius en àrees com la protecció del medi ambient o la no discriminació per motius de gènere, raça o creences. Es pretenia així generar un impacte positiu a la societat, superant la visió tradicional del rendiment centrat exclusivament en el benefici econòmic. Els informes inicials de Responsabilitat Social Corporativa o més recents ESG (amb aspectes mediambientals, socials i de governança) han anat recollint diversos indicadors relacionats amb el desenvolupament en àmbits no estrictament econòmics.

Tanmateix, la integració efectiva de la sostenibilitat i la responsabilitat social i la seva influència en la presa de decisions estratègiques s'ha vist limitada per diverses problemàtiques, com ara la manca d'estàndards homogenis, l'absència de normes unificades i la polarització del debat.

D'altra banda, les entitats no lucratives – fundacions, associacions i ONGs – es van interessar progressivament per conèixer com podien mesurar l'impacte social generat per les seves activitats derivades de les seves missions que, en el fons, trobaven el seu reflex en els ODS. La mesura de l'impacte social esdevenia, per a aquestes entitats, un element fonamental de transparència i d'eficàcia davant dels seus grups d'interès: persones usuàries, voluntariat, professionals, donants i administracions públiques.

La dificultat de disposar de mesures d'impacte realment significatives i de definir models sòlids de gestió de l'impacte s'ha convertit en àmbit d'interès no només per als agents econòmics i socials, sinó també per a la comunitat investigadora, que ha proposat diverses metodologies aplicades a les necessitats concretes de les organitzacions.

Si bé en una primera etapa, els esforços es van centrar en la definició i identificació d'una bateria d'indicadors que poguessin ser adoptats amb més o menys dificultat, ben aviat es va introduir un concepte més ampli, el de governança de l'impacte. Aquest



concepte incorpora els sistemes, processos, cultura i capacitats que permeten que l'organització gestioni i optimitzi els seus impactes.

En l'actualitat, les institucions disposen de diverses metodologies de mesura d'impacte, sent les més utilitzades: teoria del canvi, indicadors ESG/ODS, SROI (*Social Return on Investment*), Balanç Social, marc EVPA (*European Venture Philanthropy Association*).

Tot i que la mesura i la governança de l'impacte social concerneixen empreses, entitats no lucratives, institucions i organismes tant públics com privats, aquest document posa el focus específicament en les fundacions i en el paper central que hi juguen els patronats. Aquests òrgans són els responsables últims de l'impacte generat i han de garantir que els recursos que administren generin el màxim canvi possible.

Al llarg d'aquestes pàgines es posa de manifest la necessitat d'un canvi de paradigma en les estratègies de les empreses, les entitats no lucratives i les institucions públiques i privades, com a condició imprescindible per avançar cap a un futur més just i sostenible. La mesura i la gestió responsable de l'impacte social esdevenen, en aquest context, eines clau per orientar la presa de decisions i reforçar el compromís amb el bé comú. El text presenta diverses metodologies i models que poden ser aplicats de manera pràctica i transversal per tot tipus d'organitzacions.

Eugènia Bieto Caubet
Presidenta de la Coordinadora Catalana de Fundacions



Prólogo

Este documento analiza las tendencias más recientes en la medición y la gobernanza del impacto generado por los agentes económicos y sociales —empresas, entidades no lucrativas, instituciones y organismos públicos y privados—, y sitúa este debate en el marco de un nuevo y necesario contrato social global y sostenible que promueva un futuro en el que todos los ciudadanos gocen de los mismos derechos y oportunidades.

En primer lugar, se examina la evolución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y se constata un estancamiento preocupante en su implementación, hecho que pone en cuestión la capacidad actual de los agentes para afrontar los retos sociales y ambientales. Los 17 ODS fueron adoptados por Naciones Unidas en 2015 como un llamamiento universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que, en 2030, todas las personas pudieran disfrutar de paz y prosperidad, mediante prácticas responsables. Diez años después de su publicación, puede pensarse que los objetivos eran demasiado ambiciosos y poco realistas; aun así, se fueron convirtiendo en un lenguaje común para que el mundo tomara conciencia de los retos globales; al mismo tiempo, representaron una guía para que empresas, entidades e instituciones alinearan sus acciones en torno a los ODS.

El mundo corporativo adoptó pronto esta terminología, en parte por convicción, pero sobre todo debido a la evolución del contexto interno y externo, el incremento de las exigencias en materia de derechos humanos por parte de los grupos de interés y el avance de los marcos normativos en ámbitos como la protección del medio ambiente o la no discriminación por motivos de género, raza o creencias. Se pretendía así generar un impacto positivo en la sociedad, superando la visión tradicional del rendimiento centrado exclusivamente en el beneficio económico. Los informes iniciales de Responsabilidad Social Corporativa o los más recientes ESG (con aspectos medioambientales, sociales y de gobernanza) han ido recogiendo diversos indicadores relacionados con el desarrollo en ámbitos no estrictamente económicos.

Sin embargo, la integración efectiva de la sostenibilidad y la responsabilidad social y su influencia en la toma de decisiones estratégicas se ha visto limitada por diversas problemáticas, como la falta de estándares homogéneos, la ausencia de normas unificadas y la polarización del debate.

Por otra parte, las entidades no lucrativas —fundaciones, asociaciones y ONG— se interesaron progresivamente por conocer cómo podían medir el impacto social generado por sus actividades derivadas de sus misiones que, en el fondo, encontraban su reflejo en los ODS. La medición del impacto social se convertía, para estas entidades, en un elemento fundamental de transparencia y de eficacia ante sus grupos de interés: personas usuarias, voluntariado, profesionales, donantes y administraciones públicas.

La dificultad de disponer de medidas de impacto realmente significativas y de definir modelos sólidos de gestión del impacto se ha convertido en un ámbito de interés no solo para los agentes económicos y sociales, sino también para la comunidad investigadora, que ha propuesto diversas metodologías aplicadas a las necesidades concretas de las organizaciones.



Si bien en una primera etapa los esfuerzos se centraron en la definición e identificación de una batería de indicadores que pudieran ser adoptados con mayor o menor dificultad, muy pronto se introdujo un concepto más amplio: el de gobernanza del impacto. Este concepto incorpora los sistemas, procesos, cultura y capacidades que permiten que la organización gestione y optimice sus impactos.

En la actualidad, las instituciones disponen de diversas metodologías de medición de impacto, siendo las más utilizadas: teoría del cambio, indicadores ESG/ODS, SROI (*Social Return on Investment*), Balance Social, marc EVPA (*European Venture Philanthropy Association*).

Aunque la medición y la gobernanza del impacto social conciernen a empresas, entidades no lucrativas, instituciones y organismos tanto públicos como privados, este documento pone el foco específicamente en las fundaciones y en el papel central que desempeñan los patronatos. Estos órganos son los responsables últimos del impacto generado y deben garantizar que los recursos que administran generen el máximo cambio posible.

A lo largo de estas páginas se pone de manifiesto la necesidad de un cambio de paradigma en las estrategias de las empresas, las entidades no lucrativas y las instituciones públicas y privadas, como condición imprescindible para avanzar hacia un futuro más justo y sostenible. La medición y la gestión responsable del impacto social se convierten, en este contexto, en herramientas clave para orientar la toma de decisiones y reforzar el compromiso con el bien común. El texto presenta diversas metodologías y modelos que pueden aplicarse de manera práctica y transversal a todo tipo de organizaciones.

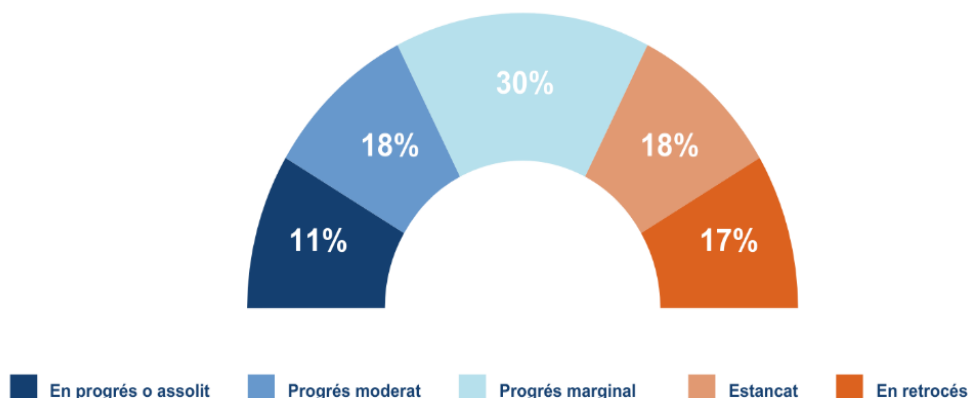
Eugènia Bieto Caubet
Presidenta de la Coordinadora Catalana de Fundacions

Antecedents i context: un nou contracte social, global i sostenible

Actualment no són pocs els agents i referents socials, polítics i econòmics que anuncien un temps de cruïlla per al planeta i pel conjunt de l'espècie humana. Destaquen, d'una banda, els esforços i plans dissenyats per organitzacions internacionals i intergovernamentals, amb l'Agenda 2030 de Nacions Unides com a emblema, però també apareixen ombres a l'horitzó tot atenent l'evolució i el progrés dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) implementats pels països i els diferents actors institucionals arreu del món.

En efecte, a mig camí de la data límit per a l'Agenda 2030, *L'Informe de Progreso de los ODS. Edición especial*, mostra que, segons paraules d' António Guterres, més de la meitat del món s'està quedant enrere. Els avenços per a més del 50% de les metes dels ODS són febles o insuficients i un altre 30% estan estancats o han retrocedit. Com se sap, això inclou metes essencials sobre la pobresa, les desigualtats, la fam i el clima. Si no s'actua amb celeritat i contundència, diu Guterres, l'Agenda 2030 podria convertir-se en l'epitafi del món que podria haver sigut¹.

Gràfic 1: Progrés global agregat de les metes dels ODS (2015-2024)



Font: UN *The Sustainable Development Goals Report 2024* (2024: 4).

¹ [Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Edición especial](#), (2023:2).

Aquest diagnòstic, lluny d'empènyer al pessimisme i la inacció col·lectiva, ens hauria de portar encara amb més determinació a comprendre els obstacles en la implementació de les metes. Més encara quan, si s'observen les dades desagregades per regions, països i nivells de renda, la tònica general apunta cap a un estancament i alentiment del progrés en l'assoliment de les metes als països amb més nivell de renda i cap a un preocupant retrocés als països amb economies de rendes baixes.

Taula 1: Progrés dels ODS als països de l'OCDE i per nivell de renda



Font: *Sustainable Development Report 2024. The SDGs and the UN Summit of the Future* (2024: 23).

No són poques les mirades i aportacions que impulsen un canvi de paradigma i les transformacions implicades en els ODS; majoritàriament totes elles suposen l'adopció d'un contracte social basat en principis de justícia, val a dir: el paper, les responsabilitats, drets i deures que les distintes institucions tenen en relació a l'interès general i el bé comú de la societat². Tanmateix, i en la línia de les paraules de Guterres, és certament reconegut que “els camins de la prosperitat corporativa i la justícia social s’han separat en la pràctica durant les últimes dècades. En particular, la successió des de la dècada dels anys setanta del passat segle de crisis morals amb protagonisme de algunes corporacions (des de Lockheed fins a Rana Plaza, tot passant per Bophal) ha incidit en

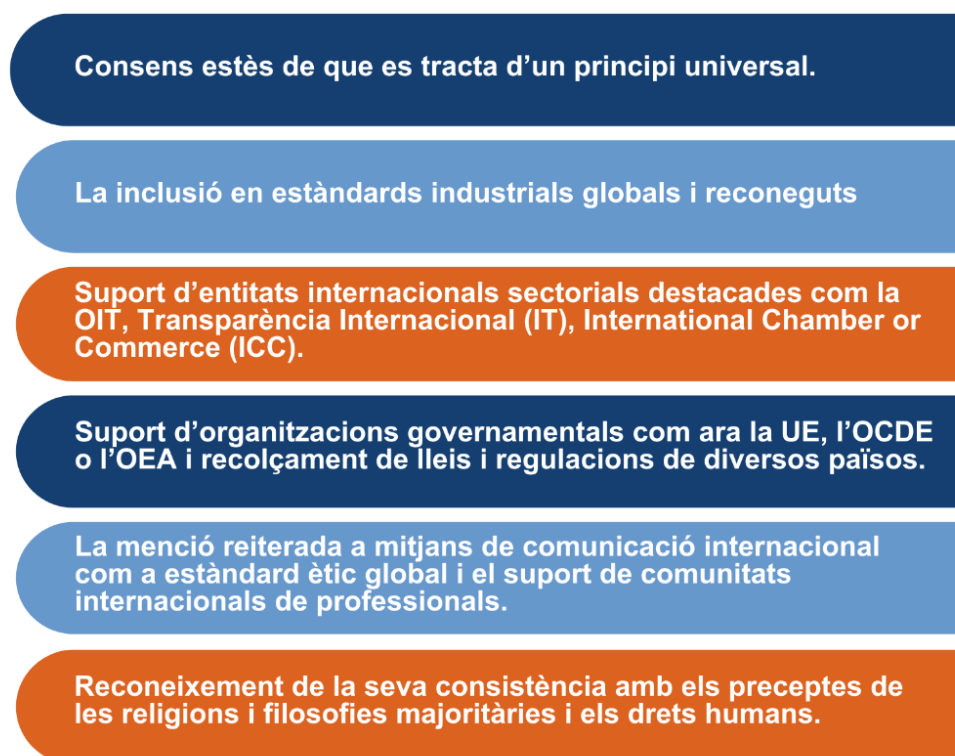
² Marta Rey-Garcia (2019), “La empresa en un nuevo contrato social para la sostenibilidad: del principio ético global a los modelos de negocio innovadores”: *Información Económica Española (ICE): Revista de Economía*, Núm.911, p.41.

les percepcions i expectatives socials al voltant de les empreses en el contracte social vigent³.

Tot i que les organitzacions lucratives són actors eminentment socials, això no sempre redunda en una alineació automàtica dels interessos corporatius amb el bé comú de les persones i el planeta. És evident que dins de la dinàmica de les societats capitalistes – val a dir: sota l'imperatiu de l'acumulació de capital en escenaris de creixement econòmic il·limitat– les entitats lucratives, però també les que no tenen ànim de lucre, poden tenir impactes negatius, tant socials (i de drets humans) com a mediambientals.

En aquest marc, és referència obligada la Integrative Social Contracts Theory (ISCT) de Thomas Donaldson i Thomas Dunfee on es proposa una “concepció comunitària de la moralitat econòmica que defineix el comportament ètic correcte a través d'un hipotètic contracte social que emfatitza la comprensió moral dels individus i les organitzacions del sistema econòmic”. Segons Rey-Garcia, aquest contracte social es construeix per estrats, tot integrant en cascada les normes globals o hipernormes d'abast universal. Per clarificar aquest concepte, els autors proposen diferents tipus d'evidències científiques que ens ajudarien a delimitar si ens trobem davant de l'existència d'una hipernorma.

Diagrama 1: Evidències per acotar i delimitar el concepte d'hipernorma



Font: elaboració pròpia a partir de Rey-Garcia (2019: 41-44).

³ Ibid. p., 42.

Com es pot saber si s'està davant d'una hipernorma? Segons Rey-Garcia, "son hipernormes totes aquelles normes que son reconegudes como a tals i en les que concorren evidències del seu abast global"⁴. Calibrant les evidències al diagrama 1, així com els arguments teòrics abans esgrimits, s'escau preguntar-se si la sostenibilitat (entesa en la seva triple vessant social, econòmica i mediambiental) pot convertir-se en el "principi ètic global que articuli el nou contracte social"⁵. Si agafem com exemple l'objectiu 13 de l'Agenda 2030, el que fa referència a l'acció climàtica, queda palesa la necessitat urgent d'un contracte social, integrant normes globals d'àmbit universal.

En efecte, més enllà dels consensos transversals, més o menys establerts, a l'opinió pública respecte a la necessitat de prendre decisions que vagin alineades amb la sostenibilitat social i mediambiental del planeta, grups de científics, analistes i activistes retraten la situació actual com una veritable emergència climàtica⁶. Tanmateix, segons les posicions més crítiques, el que és sorprenent no és tant el volum d'evidències que ens adverteixen sobre els perills d'una catàstrofe climàtica a escala planetària, "sinó, per contra, com d'ineficaços i poc acurats han estat aquests rapports per alterar o canviar gran part de les formes ja establertes de fer negocis i el sistema productiu ("*business as usual*")⁷.

Vívid exemple d'aquesta dificultat seria la situació davant la qual, més d'una dècada després, ens trobem davant de les *fronteres planetàries*, esquema conceptual i de mesura proposat pel Stockholm Resilience Center l'any 2009.

Els límits planetaris

Fronteres planetàries (planetary boundaries en anglès) és un marc conceptual que avalua l'estat de nou processos fonamentals per a l'estabilitat del sistema Terra i suggereix una sèrie de llindars per a aquests processos que, en cas de ser superats, poden posar en perill l'habitabilitat del planeta per la nostra civilització. Aquest concepte va ser proposat l'any 2009 per un grup de 28 científics internacionals liderats per Johan Rockström del Stockholm Resilience Centre (SRC) i Will Steffen, de l'Australian National University.

Aquests nou límits, objectivament establerts i mesurables mitjançant diversos indicadors, serien: 1) el canvi climàtic; 2) Pol·lució química 3) Esgotament de l'ozó estratosfèric, 4) Càrrega d'aerosols atmosfèrics, 5) acidificació dels oceans; 6) cicle biogeoquímic del nitrogen i el fòsfor; 7) ús de l'aigua i cicle hidrològic global; 8) canvi en l'ús del sòl i 9) integritat de la biosfera i biodiversitat.

⁴ Rey-Garcia, p. 44.

⁵ Rey-Garcia, p.45.

⁶ Oriol Batalla, "[Green Capitalism? Politics from the Necrocene to the Eleutherocene](#)": e-cadernos-CES, 34 (2020), 65.

⁷ Boris Frankel, *Fictions of Sustainability: The Politics of Growth and Post-Capitalist Futures*, Greenmeadowa, Melbourne, 2018, p. 48.

Els límits planetaris són un marc científic que identifica les condicions ambientals dins de les quals la humanitat pot desenvolupar-se de manera segura⁸. Aquest marc, formulat inicialment per Rockström et al. el 2009, defineix nou processos biofísics essencials per a l'estabilitat del planeta. Si aquests límits són traspassats, es posa en risc la resiliència dels ecosistemes globals i, amb això, la continuïtat del benestar humà.

En l'àmbit català, diferents investigadors com De Vilchez Moragues (2023) i Vilaseca Corominas (2021) han assenyalat que la superació d'aquests límits requereix repensar els models econòmics i socials, i impulsar una transició ecosocial profunda⁹. L'Economia Social o la redefinició jurídica del dret ambiental són algunes de les propostes emergents per adaptar-nos a aquest nou escenari.

En síntesi, tots aquests antecedents dibuixen un context socio-històric complex des del punt de vista ètic i que ve acompanyat per un diagnòstic global que empeny l'acció de diverses organitzacions públiques i privades. Com veurem, això s'ha de concretar en la revisió i modificació d'antics models, la qual cosa pot despertar resistències i suspicàcies en l'adopció de criteris i pràctiques que permetin no tant sols la supervivència d'aquestes mateixes organitzacions sinó també la dels ecosistemes dels quals en son part.

⁸ Rockström, J. et al. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461, 472–475.

⁹ Jaria-Manzano, J. [Sostenibilitat i canvi planetari](#) Revista Jurídica IB, Núm. 24, s/p (2023); E. Vilaseca Corominas (2019) [La dimensió ecològica de la ESS](#), Treball de final de Màster, UAB, *passim*.

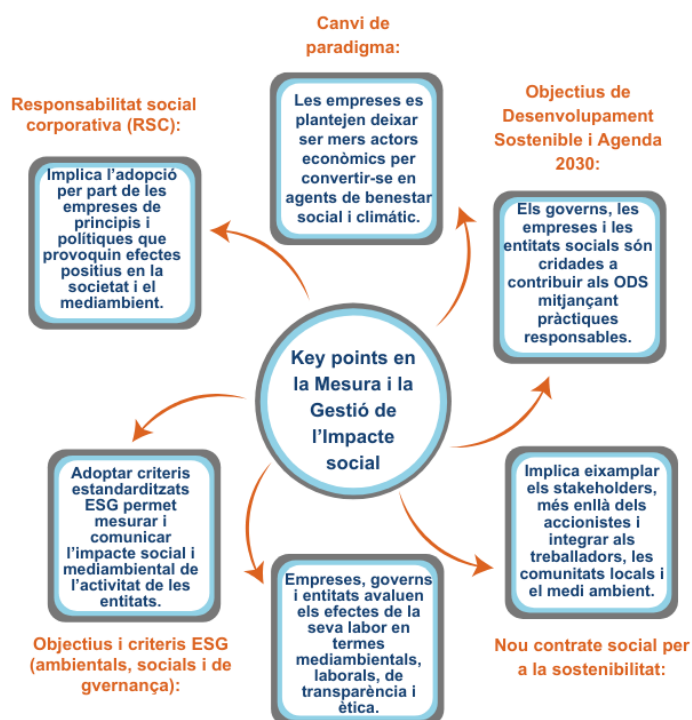
Definicions d'impacte social, models i noves tendències

En aquest sentit, doncs, s'ha d'interpretar el creixent interès en mesurar i gestionar l'impacte social i mediambiental, tant de les empreses com a d'altres tipus d'entitats socials. Anteriorment, les empreses consideraven de manera prioritària i unívoca oferir *rendibilitat econòmica* als seus accionistes. Tanmateix, en l'actualitat les expectatives socials no només se circumscriuen als guanys i beneficis financers sinó que s'espera que les empreses aportin substancialment al benestar general de la societat i del medi ambient.

D'alguna manera totes aquestes transformacions socio-culturals sobre el paper dels agents econòmics, com ara les empreses —però també dels actors polítics, com els governs i les organitzacions multilaterals internacionals— influeixen i marquen igualment el camí per a la transformació de les entitats no lucratives.

Una manera de representar i resumir aquestes transformacions consisteix en identificar algunes fites o *key points* encaminats a consolidar una cultura de gestió i governança de mesura dels impactes o externalitats de les organitzacions, siguin aquestes de caire lucratiu o siguin no lucratives.

Diagrama 2: Key points per a la mesura i la gestió de l'impacte social



Font: elaboració pròpia amb suport d'eines d'intel·ligència artificial.

Naturalment, transformacions d'aquest calat produeixen diferents reaccions i posicionaments que abasten un ventall molt ampli. Des de mirades més escèptiques, tot i que conscients de les necessitats i esforços destinats al canvi per part d'empreses i corporacions, fins a corrents d'opinió més categòriques i allunyades d'aquests models, el cert és tant els criteris ESG, com a el mateix concepte de Responsabilitat Social Corporativa ha estat objecte de formulacions crítiques que val la pena tenir en compte i ponderar en tant que reptes per a les organitzacions més implicades en el canvi.

Abans de recopilar i analitzar avantatges i desavantatges, reptes i oportunitats d'aquest nou paradigma caldria, però, posar el focus en la definició d'impacte social doncs és just aquest concepte el que es troba al cor d'aquesta nova arquitectura de la gestió tant privada com a pública¹⁰. Definir què és impacte i que no ho és, no és senzill. Sovint és tracta d'una noció polisèmica que ha evolucionat al llarg del temps, val a dir que significa diverses coses per a diferents persones, fins i tot dins de la mateixa organització i en èpoques diferents.

Quan les entitats privades filantròpiques, però també els governs i organismes públics, van centrar el seu relat en el concepte d'impacte empraven més els termes "avaluació" o "monitorització" que el de mesura i gestió o governança de l'impacte social. Tot i que la governança i la gestió de l'impacte social comporten tant una ampliació com a una especialització i aprofundiment dels termes avaluació i control o monitorització, és indubtable que l'impuls per transformar l'avaluació del outputs (productes, programes, serveis. etc.) en *outcomes* (consecució d'uns resultats lligats a uns objectius estratègics de l'organització) prové d'un major coneixement i un increment de l'experiència de l'acció i els programes implementats.

¹⁰Jaume Blasco; David Casado (2009), IVÀLUA, *Guía práctica 5.Evaluación de impacto* pp.6-12.

Gestió dels outputs i la governança dels *outcomes*

A vegades, les funcionalitats i l'èxit d'un producte o d'un programa no van de la mà. Sempre apareixen recerques i estadístiques que porten als gestors a la sorpresa quan, amb números i resultats, es troben amb que l'esforç d'inversió i recursos que s'han emprat en el desenvolupament d'un programa o d'una activitat no comporta un canvi real a la vida dels usuaris/beneficiaris de l'activitat. Això vol dir que el que s'està fent aporta poc o gens valor afegit a les persones a les quals va adreçat aquest output (o producte, o programa) de l'organització.

És important, per tant, reflexionar sobre la importància que se li dona als outputs de les entitats (siguin serveis, productes o programes) i el sovint poc estudi que es fa *ex post* sobre si realment ha pagat la pena l'esforç. Això es transcendent sobre tot, com passa freqüentment a tantes entitats no lucratives, quan els recursos són insuficients i la raó de ser d'aquestes entitats (llurs missions) depenen justament de les transformacions, canvis i resultats que s'aconsegueixen amb els seus programes i activitats. Completar una tasca, un producte o un programa no és equivalent a tenir èxit en quant a l'assoliment dels objectius del programa. Les tasques són el outputs i requereixen gestió constant i immediata. En canvi, el resultat d'aquestes tasques a vegades exitós i a vegades desencertat, serien els *outcomes*. Aquests resultats, més que gestió immediata requereixen una bona governança a llarg termini, és a dir: la capacitat de pilotar o dirigir cap a un objectiu concret a un grup de persones.

Fer un pas enrere i pensar de manera sistemàtica si el que s'està fent portarà a assolir els objectius dissenyats és vital per a tot tipus d'organització, siguin públiques, privades, amb o sense lucre. Incentiven les cultures organitzatives de cada entitat un espai prou segur perquè això passi? Respondre aquesta pregunta està íntimament lligat a la governança dels *outcomes* (impactes, resultats, canvis, etc.) que, a diferència de la mera gestió, sempre implica una mirada estratègica, de llarg termini i multinivell.

A més de la distinció *outputs/outcomes*, és ben rellevant també entendre el concepte d'impacte en un sentit ample, que inclogui més arestes que les que ja comporta el concepte d'efectes. De fet, sovint es pensa en què l'impacte d'alguna cosa equival als efectes d'aquesta cosa. Una primera definició d'impacte (positiu o negatiu) d'una empresa o institució és el conjunt d'efectes econòmics, socials, ambientals i culturals que genera la seva activitat sobre la societat, el territori i els diferents grups d'interès, com a conseqüència de les seves decisions, operacions i projectes.

I també s'assumeix que s'hi ha efectes, és perquè també hi ha causes, cosa ben certa, i que aquest moviment causa-efecte és molt important tant des del punt de vista de la comprensió científica com de la vida i el sentit comú. El que no s'acostuma a dir tan sovint, és que la causalitat és una de les relacions més difícils de verificar (o de descartar) des del punt de vista empíric dels fenòmens socials.

En aquest sentit, a més dels efectes de les accions, programes o activitats que qualsevol tipus d'entitat pugui desenvolupar, en termes d'impacte i ressò, és crític incorporar no tan sols metodologies que permetin la seva mesura sinó també eixamplar la mirada sobre l'impacte social tot introduint la dimensió de la governança en aquesta equació.

Diagrama 3: definicions d'impacte, mesura i governança d'impacte



Font: Buckland et. altres (2023: 9).

Si es pensa en alguns tipus d'organitzacions, com ara les entitats no lucratives, i més concretament les fundacions, la governança de l'impacte és crucial per l'acompliment de la missió i dona forma a la manera en què els òrgans de govern d'aquestes entitats, juntament amb els equips de treball, optimitzen els processos de decisió. És clau en l'estratègia, la gestió dels recursos i l'avaluació de l'efectivitat dels programes i subvencions. A més, els patronats són responsables últims de l'impacte i han de garantir que els recursos limitats generin el màxim canvi possible. Això requereix no només entendre la missió i els programes, sinó també navegar la complexitat de la mesura i la gestió de l'impacte. Tot i això, la governança de l'impacte no és només una qüestió dels patronats: ha d'implicar tota l'organització, permetent que l'aprenentatge i la presa de decisions es distribueixin des dels programes fins a la direcció i el patronat.

Un dels grans reptes és sovint la manca de representativitat en els patronats i equips de les fundacions respecte a les comunitats a les quals serveixen. Encara que s'estan fent avenços per incorporar veus més diverses i compartir el poder de decisió, aquest canvi cultural requerirà temps. Mentrestant, les fundacions poden millorar la seva governança fent-la més participativa i oberta a veus externes, garantint una rendició de comptes bidireccional: no només del patronat cap a l'organització, sinó també de les persones afectades cap a la fundació¹¹.

¹¹ Leonora Buckland (et altres), *Governance of Impact. Can European Foundations Rise to Challenge?* Esade Center for Social Impact: 2023, p.8.

La definició del concepte de *governança* no és tampoc una labor senzilla ni unívoca. Segons quina perspectiva teòrica recolzi el model, les implicacions del concepte poden ser molt diferents. El terme *governança* ha evolucionat al llarg del temps per abastar una àmplia gamma d'aplicacions en diferents àmbits organitzatius, incloent el sector públic, privat i el tercer sector. En un sentit molt bàsic i general, la *governança* fa referència als sistemes, processos i institucions a través dels quals es prenen i s'executen decisions dins d'una organització. Aquesta noció transcendeix la mera administració i direcció, ja que implica aspectes relacionats com la cultura de la transparència, la rendició de comptes, la participació i l'eficiència en la presa de decisions¹².

Segons l'Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic (OCDE), la *governance* es pot definir com el conjunt de sistemes mitjançant els quals les organitzacions són dirigides i controlades, assegurant que els interessos dels diferents grups d'interès siguin equilibrats i protegits. En el cas de les organitzacions privades i públiques, la *governance* pot estar subjecta a marcs normatius i estructures reguladores, mentre que en les organitzacions del tercer sector, la seva aplicació es vincula a models de *governança* democràtica o participativa.

En el cas més concret de les entitats no lucratives, especialment en el de les fundacions resulta ben rellevant, a més d'un punt que no és pot donar per descomptat, els diferents significats assignats a l'impacte social. Resulta clau, en aquest sentit, que organitzacions que tenen o haurien de tenir òrgans de govern col·legiats, plurals i diversos (aquest seria el desideràtum) puguin establir un llenguatge i una cultura comú de l'impacte i de la seva *governança*. Això és precisament el més valuós, i a vegades el que més costa, perquè d'aquesta cultura compartida a l'organització és d'on emana el compromís amb la mesura de l'impacte i en definitiva, una major eficàcia en l'assoliment dels objectius i de les missions.

¹² Vegeu, Bozzini, A. and M. Pascual Dapena (2025), "[Towards meaningful civil society participation at the international level: succes factors, opportunities and challenges](#)" No. 81, OECD Publishing, Paris. Per a una discussió més aprofundida sobre el concepte de *governança*, vegeu Rhodes, R. A. W. (1996). "The New Governance: Governing without Government." *Political Studies*, 44(4), 652-667.



La governança de l'impacte social

Un element clau de la definició ample de governança de l'impacte social rau en la necessària implicació i integració dels òrgans de govern de les entitats (siguin públiques o privades, lucratives o no lucratives) en les estratègies de disseny i avaluació. En el cas de les entitats no lucratives i filantròpiques, específicament de les fundacions, són els fundadors i els patronats els que haurien de liderar els processos d'integració de l'impacte social i sincronitzar-los amb la definició i desenvolupament de la missió.

Aquesta tasca d'integració de la governança de l'impacte amb la missió de les entitats no és fàcil, doncs implica un conjunt de passes prèvies i ben definides. Recordem que el passatge dels *outputs* als *outcomes* implica molt més que la quantificació de les activitats desplegadas i que la disposició d'una graella d'indicadors ben elaborada. Sí bé això últim és imprescindible, es podria dir que la labor d'integració de l'impacte en la governança de la fundació comença molt abans i requereix una reflexió estratègica sobre la qüestió, doncs el que generalment es busca és un canvi en la cultura de l'organització i no només la justificació d'uns resultats determinats.

A continuació, inspirats en la recerca feta pel *Center for Social Impact d'Esade (ECSI)* i la seva *Community of Practice for European Foundations*, integrada per més de 100 professionals de 53 fundacions europees i espanyoles¹³, es recullen un conjunt de preguntes que poden estimular als patronats a generar coneixement i línies d'actuació en aquest sentit.

¹³ Des de novembre de 2020, l'Esade Center for Social Impact (ECSI), amb el suport de la fundació BBK, coordina un grup de treball permanent integrat per diversos professionals de 53 fundacions de l'àmbit europeu i d'Espanya, com per exemple: Bertelsmann Stiftung, la Fundació Daniel et Nina Carasso, la King Baudouin Foundation o la Laudes Foundation.

Taula 3: Preguntes per incentivar la reflexió estratègica sobre la mesura i governança de l'impacte

<p>1 Processos per a la integració de l'impacte</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hi ha rols i responsabilitats específics o incentius relacionats amb l'impacte? 2. En quina mesura les evidències d'impacte determinen i/o informen les decisions estratègiques i l'assignació de recursos? 3. Quin tipus de dades d'impacte es generen (per exemple, mesures de KPIs, avaluacions) i qui les genera? 4. Com i en quina mesura s'utilitzen les dades d'impacte en els diferents nivells de la fundació? 	<p>2 Llenguatge comú sobre l'impacte social</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Què entenen els diferents actors dins de la fundació per impacte i per governança de l'impacte? 2. S'ha desenvolupat un llenguatge comú sobre l'impacte social? Tothom el comparteix? 3. Com a focus d'actuació: es privilegia el control dels efectes o l'aprenentatge de tota l'organització? 4. Com a font d'anàlisis i presa de decisions: es privilegien les dades quantitatives o qualitatives? 5. Com a horitzó temporal: es prioritzen el canvi sistèmic i a llarg termini o els resultats a curt termini?
<p>3 Implicació del patronat</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. És el coneixement de com gestionar i mesurar l'impacte un criteri important a l'hora de seleccionar i escollir nous patrons i patrones? 2. Quin és el rol del patronat en l'anàlisi de millora de l'impacte i la rendició de comptes? 3. Com s'incorpora les evidències i dades de l'impacte en els processos de presa de decisions del patronat? 4. Es discuteix (i amb quines bases científiques) sobre l'impacte social de la fundació a les sessions del patronat? 	<p>4 Governança participativa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Com s'integren adequadament les veus dels actors clau (inclosos socis, beneficiaris, entitats receptores de finançament i comunitats) en la governança de l'impacte? 2. Hi ha rols o processos específics a través dels quals es garanteix la participació d'aquests actors en la governança?

Font: elaboració pròpia a partir de Buckland et altres (2023:12).

Aquestes preguntes ofereixen un marc per a la reflexió estratègica de les fundacions per integrar la governança de l'impacte a la gestió. I és precisament aquest pas de pensar i avaluar de manera prèvia a l'acció el que hauria de guiar tot el procés de desenvolupament de les missions fundacionals. Precisament per la importància que el pensament i la reflexió interna juntament amb el diàleg amb els grups d'interès definits de manera diversa i inclusiva cobren es que alguns dels experts en la mesura i la governança de l'impacte social posen l'accent més en el procés d'aprenentatge de les entitats i no tant en els resultats concrets obtinguts¹⁴. Sembla paradoxal, però no ho és

¹⁴ Hehenberger et al: *Walking the Tightrope · How Foundations Can Find a Balance Between Learning and Accountability Lenses*", ECSI, *passim*.

i té molt a veure amb la manera d'avaluar el que es fa i el procés d'aprenentatge i canvi de la cultura organitzativa que aquestes avaluacions faciliten¹⁵.

L'avaluació evolutiva per a la innovació

“La governança i mesura de l'impacte està passant d'un enfocament top-down i retrospectiu a un mètode basat en dades per a la presa de decisions ràpides i efectives, que inclou les veus de les persones afectades. Les fundacions no només miren enrere (com en l'avaluació tradicional), sinó que també miren endavant, testant hipòtesis i prenent decisions en temps real. Això ha provocat un augment de l'ús de l'avaluació evolutiva, amb la qual molts dels nostres membres han estat experimentant mentre investiguen formes de mesurar el canvi sistèmic.

L'avaluació evolutiva es basa en el pensament sistèmic i fomenta la innovació recollint i analitzant dades en temps real d'una manera que permet una presa de decisions informada i contínua com a part del procés de disseny, desenvolupament i implementació.

Mentre que l'avaluació tradicional pot ser més adequada per a la rendició de comptes (per exemple, quants infants han rebut una vacuna i quin ha estat el cost per infant), l'avaluació evolutiva pot ser més útil per a la innovació (aquesta nova iniciativa ajuda a fer arribar les vacunes allà on més es necessiten?, per exemple).

Moltes fundacions que treballen en un marc més ampli de canvi sistèmic ja no estan tan interessades a respondre la pregunta sobre quin impacte directe han generat (atribució), sinó més aviat en comprendre de què han format part (contribució). També estan provant nous mètodes innovadors per escoltar les persones a les quals volen servir i per implicar-se en una interpretació col·lectiva de les dades. En definitiva, és un exercici molt diferent d'un informe final de finançament basat en marcar caselles, que potser era la norma fa una dècada.”

Gorka Espiau, citat per Hehenberger et al. (2023: 17).

Un punt essencial per a aquesta reflexió consisteix també en tenir molt ben identificades les dimensions a partir de les quals es pot millorar la governança de l'impacte. Per exemple, en el seu estudi, Leonora Buckland presenta un marc d'acció molt concret a seguir amb recomanacions específiques a partir de la identificació de tres dimensions diferents de la governança de l'impacte: 1) persones i cultura organitzativa; coneixement i fluxos d'informació i 3) estructura i processos. La imatge a continuació conté una definició sintètica d'aquestes dimensions i dels cursos d'acció concreta que cadascuna d'elles comporta.

¹⁵ Per a una discussió sobre els tipus d'impactes susceptibles de mesurar en funció del tipus i dimensió de les entitats vegeu, Ebrahim, A., & Rangan, V. (2014). “What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance”: California Management Review, 56, 118 - 141.

Taula 4: Dimensions i curs d'accions concretes per a la governança de l'impacte

Dimensió de governança de l'impacte	Definició	Curs d'acció per a una millor governança de l'impacte
<p>Persones i cultura organitzativa</p>	<p>Normes formals i informals dins de l'organització que tenen un pes específic a l'hora d'implementar les decisions. Història i cultura de cada entitat (jerarquies, idiosincràsies, interacció entre òrgans de govern i staff, etc.).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Construir un llenguatge comú de l'impacte, tenint en compte les diferents capacitats. 2) Encoratjar patronats i juntes directives que defensin i dialoguin sobre l'impacte. 3) Incorporar una perspectiva plural i inclusiva.
<p>Coneixement i fluxos d'informació</p>	<p>Còm circulen els fluxos d'informació sobre impactes. Inclou habilitats dels decisors per absorbir i generar coneixement. Informació sintètica i coneixement tècnic "traduït" pels òrgans de govern.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Millorar i optimitzar els mecanismes de reporting. 2) Invertir en la formació dels equips i del staff en la mesura i gestió de l'impacte. 3) Construir i renovar periòdicament la narrativa (relat) de les entitats en base a l'evidència sobre els seus impactes.
<p>Estructures i processos</p>	<p>Aspectes més formals de la governança, incloent-hi els òrgans de govern, com ara els patronats i les juntes directives i les seves normes de funcionament.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Integrar les veus dels grups d'interès a través dels òrgans de govern i els processos de la governança. 2) Cartografiar l'actual governança de l'impacte i proposar millores. 3) Definir rols i responsabilitats clars en la gestió de l'impacte.

Font: elaboració pròpia amb suport d'eines d'intel·ligència artificial.

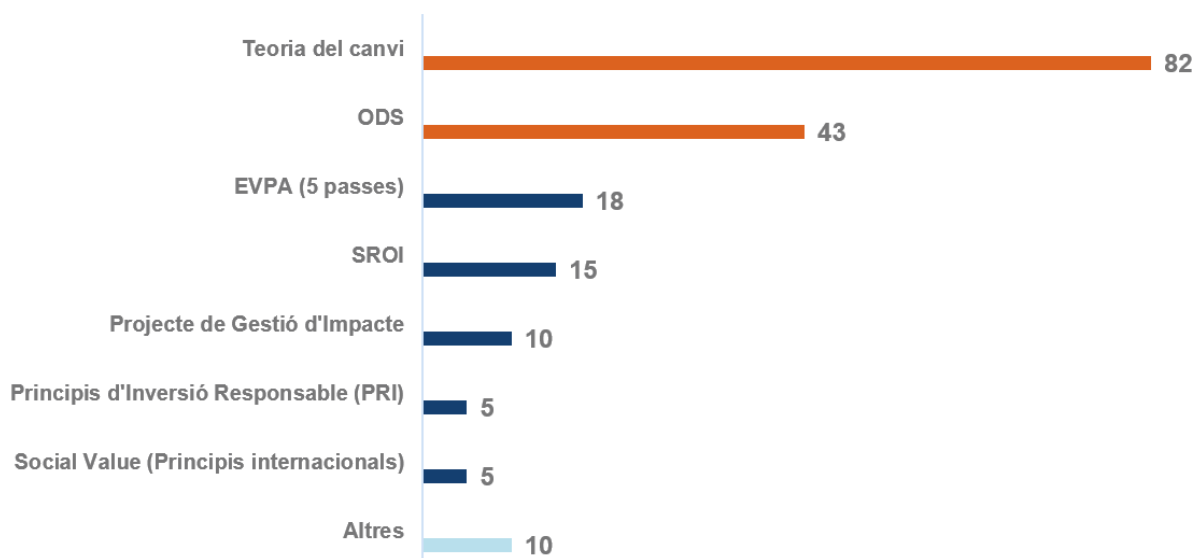
Són precisament aquestes accions proposades en aquest model de governança de l'impacte les que representen els reptes més pronunciats per a les entitats no lucratives, pel que comporten en termes de recursos addicionals incloent-hi temps i diners. La dimensió de les entitats és indubtablement un factor que pot condicionar l'abast i la profunditat de la reflexió sobre la millora de l'impacte¹⁶.

¹⁶ Taylor, M., & Taylor, A. (2014), "[Performance measurement in the Third Sector: the development of a stakeholder-focussed research agenda](#)", Production Planning & Control, 25, 1370 - 1385.

Les diverses metodologies de mesura

Només quan està assentada la prioritat d'aquesta reflexió estratègica prèvia als òrgans de govern sobre la interrelació de les missions i els impactes que produeixen és quan cobra sentit valorar les múltiples metodologies que circulen al mercat i adoptar aquella que millor s'adapti a les necessitats específiques de les fundacions. Per exemple, existeixen algunes dades indicatives respecte a algunes de les metodologies emprades per fundacions importants de l'àmbit europeu amb una tradició filantròpica ben consolidada.

Gràfic 2: Metodologies de mesura d'impacte implementats per les fundacions europees



(Resposta múltiple; resultats expressats en %, N= 48 fundacions)

Font: Buckland L. et al. (2023:20).

Com s'aprecia a la gràfica, a més de la utilització de la Teoria del Canvi com a perspectiva metodològica per a l'avaluació de l'impacte, les fundacions han anat fent passes cap a la mesura i la gestió de l'impacte. Sovint es dissenyen, validen i implementen nous enfocaments, normalment amb l'ajuda de consultors externs quan no disposaven d'expertesa interna. També s'exhorta i capacita cada vegada més als grups d'interès de les fundacions, especialment donants i beneficiaris, perquè s'impliquin en la cultura de la mesura de l'impacte i contribueixin a millorar la seva governança. Certament, el floriment d'iniciatives llegades a la mesura i divulgació de l'impacte social de les fundacions és un clar testimoni d'això.

El Balanç Social de les fundacions de la CCF

El Balanç Social de la CCF és una eina creada per mesurar l'impacte social, ambiental i de bon govern de les fundacions. Aquest model va sorgir en resposta a l'ORDRE JUS/152/2018, que estableix obligacions de transparència per a les entitats sense ànim de lucre. Així, el Balanç Social es converteix en un instrument fonamental per garantir la rendició de comptes i millorar la gestió interna de les fundacions.

El document estructura l'avaluació de les fundacions en set àmbits principals. En primer lloc, es considera la missió de la fundació, un apartat essencial que analitza la coherència entre els objectius de l'entitat i les seves activitats concretes. També es tenen en compte les persones beneficiàries i l'efectivitat de les accions desenvolupades. En aquest sentit, la fundació no només ha de definir el seu impacte, sinó també demostrar-ne l'eficiència, un aspecte que es tradueix en la gestió de recursos i l'assoliment d'objectius establerts.

Un altre aspecte rellevant és la dimensió de les persones, on es valora tant la gestió de l'equip humà com el paper del voluntariat. L'anàlisi de la igualtat d'oportunitats, les condicions laborals i la conciliació familiar són indicadors clau per entendre el compromís social de l'organització. En paral·lel, el manual examina el bon govern, un apartat que avalua la transparència en la presa de decisions, la composició i funcionament del patronat i les polítiques de prevenció de la corrupció.

A més, el vincle de la fundació amb la comunitat es reflecteix en l'apartat de xarxa, comunitat i ciutadania, que analitza les col·laboracions amb altres entitats i les accions de sensibilització social. També es dedica un espai a la sostenibilitat ambiental, on es mesuren pràctiques com la gestió de residus, l'eficiència energètica i les accions per reduir l'impacte climàtic. Finalment, el manual contempla la relació amb els proveïdors, fent especial èmfasi en l'ètica en la contractació i la compra responsable, així com la capacitat de la fundació per impulsar iniciatives innovadores.

Per facilitar la seva aplicació, el model inclou una llista estructurada d'indicadors, classificats en tres nivells: bàsic (obligatori), notable (opcional però recomanat) i avançat (per aquelles entitats que volen aprofundir en la seva rendició de comptes). Aquests indicadors poden ser qualitius, quan descriuen polítiques i bones pràctiques, o quantitius, quan recullen dades numèriques per mesurar l'impacte amb xifres concretes.

En definitiva, el Balanç Social no només compleix una funció normativa, sinó que també representa una eina estratègica per a la millora contínua de les fundacions. Mitjançant aquest sistema, les entitats poden analitzar el seu impacte, fomentar la transparència i reforçar el seu compromís amb la societat i el medi ambient.

A més del Balanç Social de les fundacions, existeixen altres metodologies en el mercat per mesurar l'impacte de diferents tipus d'entitats. Cada metodologia té avantatges i limitacions, i l'elecció dependrà de les necessitats de l'organització. Algunes són útils per gestionar l'impacte (EVPA), altres per monetitzar-lo (SROI), i d'altres per alinear-lo amb objectius globals (SDG Impact). En molts casos, es poden combinar diverses metodologies per obtenir una mesura més completa de l'impacte social. A continuació presentem algunes d'elles amb una breu descripció dels mètodes que impulsen, dels seus avantatges i potencials punts febles.

Teoria del canvi:

Orígens i disseny de la metodologia

Estrictament parlant, la Teoria del Canvi (TdC) és més un marc d'avaluació i planificació que una metodologia de mesura de l'impacte. Va emergir com a concepte articulat durant la dècada dels noranta en el si de l'*Aspen Institute Roundtable on Community Change*, com a resposta a les dificultats d'avaluar iniciatives comunitàries complexes¹⁷. Tanmateix, els seus antecedents es remunten als treballs sobre teoria de programes i avaluació desenvolupats per autors com Huey-tsyh Chen, Peter Rossi i Michael Quinn Patton, que havien explorat l'aplicació de teories programàtiques per avaluar programes socials complexos¹⁸.

Va ser Carol Weiss, membre del comitè director de la Roundtable, qui va popularitzar el terme "Teoria del Canvi" en el seu treball seminal de 1995¹⁹. Weiss va argumentar que una de les raons principals per les quals els programes complexos resulten tan difícils d'avaluar és que les assumpcions que els inspiren es troben pobrament articulades. Segons l'autora, els grups d'interès de les iniciatives comunitàries complexes típicament no tenen claredat sobre com es desenvoluparà el procés de canvi i, per tant, dediquen poca atenció als canvis intermedis que han de produir-se per assolir els objectius a llarg termini (Weiss, citat a *Theory of Change Community*, 2024).

Fases de desenvolupament

El desenvolupament d'una Teoria del Canvi segueix típicament un procés de "*backward mapping*" o mapatge retrospectiu que parteix de la identificació de l'impacte final desitjat i rastreja cap enrere per identificar les condicions i accions necessàries per assolir-lo. Les fases principals inclouen:

Identificació de l'impacte a llarg termini: Definició clara i mesurable del canvi últim que l'organització aspira a generar en el seu context d'actuació.

Mapatge dels resultats intermedis: Identificació de les precondicions necessàries per assolir l'objectiu final, establint una seqüència lògica de canvis esperats.

Explicitació de les assumpcions: Articulació de les creences subjacents sobre com es produirà el canvi i sota quines condicions contextuais.

Definició de les intervencions: Identificació de les activitats específiques que l'organització implementarà per generar els canvis desitjats.

Establiment d'indicadors: Selecció de mètriques que permetin monitoritzar el progrés cap als resultats esperats en cada etapa del procés de canvi.

¹⁷ Theory of Change Community. (2024). [What is Theory of Change?](#).

¹⁸ The Management Centre. (2024). [Theory of Change](#).

¹⁹ Una versió revisada es pot consultar a Carol Weiss, (2011), Weiss, Carol H.. "Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families."

Com assenyalava el Center for Theory of Change (2024), "el marc de resultats proporciona la base per identificar quin tipus d'activitat o intervenció conduirà als resultats identificats com a precondicions per assolir l'objectiu a llarg termini"²⁰. Això permet una planificació més precisa i una avaluació més rigorosa, en fer possible el seguiment del progrés cap a resultats que van més enllà de la simple identificació de productes del programa.

Aplicació i abast

Des de la publicació del treball de Weiss, l'ús de la TdC s'ha expandit exponencialment entre fundacions filantròpiques, agències governamentals, ONGs internacionals, les Nacions Unides i moltes altres organitzacions tant en països desenvolupats com en desenvolupament. La metodologia s'aplica en múltiples nivells: des de teories del canvi macro (perspectives sobre el desenvolupament), passant per teories sectorials o de grups objectiu fins a teories organitzacionals i de projectes específics²¹.

Per a les fundacions, la TdC ofereix un marc particularment valuós per alinear la missió institucional amb les estratègies d'intervenció. Permet als patronats i equips directius articular de manera clara i compartida les assumpcions sobre com les seves activitats contribueixen al canvi social desitjat. En síntesi, la TdC compleix tres funcions principals per a les organitzacions: donar suport a la planificació estratègica i el disseny de programes, facilitar la mesura i l'avaluació, i ajudar a comunicar-se amb finançadors i enfortir els arguments de suport.

Fortaleses i debilitats del marc metodològic

Fortaleses: La TdC proporciona un llenguatge comú i un marc conceptual compartit que facilita la comunicació entre els diferents actors implicats en una iniciativa de canvi social. Permet fer explícites les assumpcions sovint implícites sobre com es produeix el canvi, facilitant la seva revisió crítica i actualització. A més, ofereix una base sòlida per al disseny de sistemes de monitorització i avaluació que van més enllà de la simple comptabilització d'activitats. Segons Sharon Rallis, "l'avaluació basada en la teoria demana als professionals del programa que facin explícites les seves assumpcions i arribin a un consens amb els seus col·legues sobre què estan intentant fer i per què"²².

Debilitats: Malgrat la seva ubiqüitat creixent, la comprensió del que implica realment una TdC i els mètodes necessaris per implementar-la efectivament no són uniformes. Hi ha evidència de certa confusió sobre què significa exactament el terme i, en alguns casos, el que alguns desenvolupadors de programes descriuen com a teories del canvi són essencialment marcs lògics o altres enfocaments que no abasten la complexitat de l'enfocament. A més, la metodologia pot resultar exigent en termes de temps i recursos per a organitzacions amb capacitats limitades.

²⁰ Ibid. s/p.

²¹ James (2011) citat a [Better Evaluation. Social Return of Investment](#) (2024).

²² Rallis, S. (2024). Memorial Week in Evaluation: The classic Nothing as Practical as Good Theory by Carol H. Weiss. AEA365.

Riscos i oportunitats per a les fundacions

Riscos: El principal risc rau en una implementació superficial que redueixi la TdC a un exercici burocràtic de compliment de requisits de finançadors, sense un compromís genuí amb el pensament crític sobre el canvi. Existeix també el perill de fer rígida la TdC, tractant-la com un document estàtic en lloc d'una eina viva que ha d'actualitzar-se a mesura que s'obté nova evidència.

Oportunitats: Per a les fundacions, la TdC ofereix una oportunitat excepcional per enfortir la cultura d'impacte dins l'organització. El procés de desenvolupament d'una TdC pot actuar com a catalitzador per a converses estratègiques profundes entre patronats, equips directius i altres grups d'interès. A més, una TdC ben articulada pot millorar significativament la capacitat de la fundació per comunicar el seu valor afegit i atraure col·laboradors i finançadors alineats amb la seva visió del canvi.

ODS impact (SDG Impact Standards):

Orígens i disseny de la metodologia

Els *SDG Impact Standards* van ser desenvolupats pel Programa de les Nacions Unides per al Desenvolupament (PNUD) com a part de la iniciativa SDG Impact, amb l'objectiu de proporcionar un marc de gestió que guiés les organitzacions en la integració de la sostenibilitat i la contribució als Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) en els seus sistemes organitzatius i processos de presa de decisions²³ (UNDP SDG Impact, 2023).

El fonament dels estàndards es basa en contribuir positivament al desenvolupament sostenible i a l'assoliment dels ODS, la qual cosa no es pot aconseguir sense demostrar respecte pels drets humans d'acord amb els Principis Rectors de les Nacions Unides per a les Empreses i els Drets Humans, els límits planetaris d'acord amb objectius basats en la ciència, i altres pràctiques de negoci responsable alineades amb els Deu Principis del Pacte Mundial de l'ONU i els Principis d'Empoderament de les Dones de l'ONU²⁴.

Els estàndards s'alineen i es beneficien del treball d'altres iniciatives com *l'Impact Management Project*, els Principis de Finances d'Impacte Positiu d'UNEP-FI, els Principis de CFO del Pacte Mundial de l'ONU per a Inversions Integrades en ODS, i els set principis de valor social de *Social Value International* (UNDP SDG Impact Standards, 2023). El 2024, la ISO i el PNUD van publicar conjuntament les ISO/UNDP PAS 53002, les primeres directrius internacionals per ajudar les organitzacions a contribuir als ODS (ISO, 2024).

²³ UNDP [About the SDG Standards](#) (2023).

²⁴ Ibidem.



Fases de desenvolupament

Els *SDG Impact Standards* s'estructuren al voltant de quatre temes interconnectats que reflecteixen com operen les organitzacions:

Estàndard 1 - Estratègia: Integració de l'impacte i la sostenibilitat en el propòsit, l'estratègia i el model de negoci de l'organització. Inclou la definició d'objectius d'impacte clars i alineats amb els ODS.

Estàndard 2 - Enfocament de gestió: Integració de pràctiques de negoci responsable i gestió per l'impacte en els sistemes organitzatius i la presa de decisions. Com s'assenyala al PNUD, "operar responsablement i de manera sostenible i contribuir a l'assoliment dels ODS no és un afegit al que fa el negoci, sinó com es fa tot el negoci"²⁵.

Estàndard 3 - Transparència: Ser transparent és un element important de rendició de comptes davant els grups d'interès, incloses totes les parts afectades o potencialment afectades per les decisions i activitats de l'organització.

Estàndard 4 - Governança: La governança és un element essencial per integrar les pràctiques de negoci responsable i gestió per l'impacte en la presa de decisions organitzacional. Els mecanismes de governança formals i informals defineixen les expectatives de comportament i com l'organització es fa responsable de les seves decisions.

Aplicació i abast

Els *SDG Impact Standards* s'apliquen a un ampli espectre d'organitzacions: empreses cotitzades, entitats d'interès públic i privades (tant amb ànim de lucre com sense ànim de lucre), organitzacions no governamentals (ONGs), petites i mitjanes empreses (PIMES) i entitats públiques. Són igualment rellevants per a organitzacions que busquen evitar o reduir impactes negatius en les seves operacions directes i cadenes de valor, com per a aquelles que busquen crear impactes positius per a clients existents i nous i altres grups d'interès.

Per a les fundacions, els estàndards ofereixen un marc normatiu voluntari que va més enllà dels indicadors per centrar-se en la integració sistemàtica de l'impacte en la presa de decisions. Segons *Impact Terms Platform*, "la visió de *SDG Impact* és un futur on l'impacte estigui al cor de cada decisió de consum, ocupació, negoci i inversió, no com un afegit sinó com la manera en què es fa tot el negoci"²⁶.

²⁵ UNDP. *SDG Impact Standards for Enterprises*. New York: United Nations Development Programme, (2023).

²⁶ Impact Terms Platform. [UNGDP SDG Impact Standards](#) (2021).

Fortaleses i debilitats del marc metodològic

Fortaleses: Els *SDG Impact Standards* proporcionen un llenguatge comú i un enfocament compartit per integrar la gestió d'impacte i els ODS en la presa de decisions, omplint buits en les pràctiques actuals del mercat poden minar el progrés cap als ODS²⁷. El marc connecta diferents actors a través de l'ecosistema per crear l'entorn facilitador per a una major col·laboració intersectorial i innovació en solucions de finançament dels ODS. A més, el desenvolupament d'un marc d'assegurament i un segell *SDG Impact* proporciona mecanismes de validació externa.

Debilitats: La principal debilitat rau en el risc de "*SDG washing*" o etiquetatge superficial sense un compromís real amb la mesura i gestió d'impacte²⁸. Els estàndards representen millors pràctiques, i pot requerir temps per a les organitzacions implementar-los completament. A més, la seva naturalesa voluntària pot limitar l'adopció generalitzada, especialment entre organitzacions amb recursos limitats.

Riscos i oportunitats per a les fundacions

Riscos: Per a les fundacions, el risc principal consisteix en una adopció formalista dels estàndards sense una transformació real de la cultura organitzativa. La vinculació amb els ODS pot conduir a una simplificació excessiva de la complexitat de l'impacte social si es redueix a un exercici d'alineació amb objectius globals sense atenció als contextos locals específics.

Oportunitats: Els *SDG Impact Standards* ofereixen a les fundacions l'oportunitat d'alinejar la seva missió amb una agenda global de desenvolupament sostenible reconeguda internacionalment. El marc facilita la comunicació amb finançadors, governs i altres actors que cada vegada més exigeixen alineació amb els ODS. Per als patronats, els estàndards proporcionen un marc de referència per exercir la seva funció de governança de l'impacte de manera més estructurada i comparable.

Marc dels 5 Passos de l'EVPA:

Orígens i disseny del marc conceptual EVPA

El marc dels 5 Passos va ser desenvolupada per l'*European Venture Philanthropy Association* (EVPA) i publicada per primera vegada el 2013 en la guia "*A Practical Guide to Measuring and Managing Impact*"²⁹. L'EVPA va reconèixer la necessitat de proporcionar claredat i orientació addicional sobre la mesura d'impacte després d'una sèrie de tallers i enquestes amb organitzacions de filantropia de risc i inversors socials.

²⁷ UNDP (2023).

²⁸ Impact Terms Platform (2021).

²⁹ European Venture Philanthropy Association, *A Practical Guide to Measuring and Managing Impact*. Brussels: EVPA, 2013.

El disseny de la metodologia va partir de la constatació que, tot i la diversitat d'eines i mètodes existents per mesurar l'impacte social, la majoria compartien un marc general comú³⁰. L'objectiu principal de la guia va ser crear un full de ruta per ajudar els inversors a desenvolupar les metodologies, bases de dades, eines i mètriques apropiades per mesurar el seu impacte social. El marc ha estat reconegut per la Comissió Europea com l'estàndard de bones pràctiques a nivell europeu per a la mesura d'impacte³¹.

Fases de desenvolupament

La metodologia s'estructura en cinc passos seqüencials, cadascun amb el seu propi enfocament i objectius específics:

Pas 1 - Establir objectius: Definir l'abast de l'anàlisi d'impacte (per què i per a qui), el nivell (cartera d'inversions socials o empresa social individual) i quins canvis socials es volen aconseguir. Aquesta fase ha d'incloure la participació dels grups d'interès des de l'inici³².

Pas 2 - Analitzar els grups d'interès (*stakeholders*): Identificar qui es veu afectat per les activitats de l'organització i com. Aquesta anàlisi inclou beneficiaris directes i indirectes, famílies, comunitats i altres actors potencialment impactats.

Pas 3 - Mesurar els resultats: Recollir dades sobre els canvis produïts mitjançant indicadors qualitius i quantitatius. Això implica establir línies de base, definir indicadors rellevants i implementar sistemes de recollida de dades.

Pas 4 - Verificar i valorar l'impacte: Determinar quina part del canvi és atribuïble a l'organització, descomptant el que hauria passat de totes maneres, l'acció d'altres actors (atribució), la reducció de l'impacte al llarg del temps i el desplaçament d'impactes.

Pas 5 - Monitoritzar i reportar: Implementar processos de millora contínua basada en les dades recollides i comunicar els resultats als grups d'interès de manera transparent i accessible.

Aplicació i abast

La metodologia ofereix una guia flexible i aplicable tant a petites organitzacions com a grans inversors d'impacte. Segons l'EVPA (2013), "el manual hauria de ser útil tant per a principiants en mesura d'impacte, que estan considerant com començar, com per a inversors més avançats que lluiten amb com integrar millor un enfocament d'impacte en les decisions diàries de gestió d'inversions"³³.

³⁰ Ibid.

³¹ *Mission Investors Exchange*, [A Practical Guide to Measuring and Managing Impact](#) (2024).

³² European Venture Philanthropy Association, *Impact Management Principles*. Brussels: EVPA/Social Value International, (2017).

³³ EVPA, (2013).

Per a les fundacions, la metodologia resulta especialment rellevant perquè opera a dos nivells simultanis: el nivell de les organitzacions socials que reben suport i el nivell de l'inversor social o fundació mateixa.

Fortaleses i debilitats del marc metodològic

Fortaleses: El marc de l'EVPA destaca per la seva orientació pràctica i la seva capacitat d'adaptació a diferents contextos organitzatius. Segons la Social Impact Analysts Association (2024), la Guia Pràctica és un recurs que destil·la les millors pràctiques en mesura d'impacte en cinc passos fàcils d'entendre i proporciona consells pràctics i recomanacions³⁴. A més, el marc s'ha actualitzat periòdicament (2013, 2015, 2022) per incorporar l'aprenentatge del sector i vincular-se amb altres iniciatives com el Impact Management Project, els Operating Principles for Impact Management i els SDG Impact Standards³⁵ (EVPA, 2022).

Debilitats: L'enquesta de l'EVPA de l'any 2013 va revelar que el 73% dels inversors socials no utilitzaven cap eina estandarditzada per mesurar l'impacte social, indicant un alt grau de fragmentació en l'ús d'eines i sistemes de mesura. A més, es va constatar que "la mesura d'impacte no està completament integrada en el procés de presa de decisions: el 53% mai o només de vegades tenen en compte el rendiment social abans d'alliberar nous fons"³⁶. Això suggereix que, fins i tot amb metodologies robustes, la integració efectiva en la governança organitzativa continua sent un repte.

Riscos i oportunitats per a les fundacions

Riscos: El principal risc per a les fundacions es tractar la mesura d'impacte com una activitat aïllada de la rendició de comptes en lloc d'integrar-la com a eina estratègica de gestió. L'EVPA adverteix que l'objectiu de la mesura d'impacte és gestionar i controlar el procés de creació d'impacte social per maximitzar-lo o optimitzar-lo (en relació amb els costos³⁷, no simplement demostrar-lo a posteriori).

Oportunitats: Per a les fundacions, la metodologia de l'EVPA ofereix l'oportunitat de professionalitzar la gestió de l'impacte i posicionar-se com a líders en el sector. El marc permet establir sistemes de seguiment que informen la presa de decisions dels patronats i faciliten la comunicació amb beneficiaris, donants i administracions públiques.

³⁴ Social Impact Analysts Association, [European Venture Philanthropy Association \(EVPA\)](#), (2024).

³⁵ European Venture Philanthropy Association, *Navigating Impact Measurement and Management*, Brussels: EVPA, (2022).

³⁶ EVPA, (2013).

³⁷ Ibid.

Social Return on Investment (SROI):

Orígens i disseny de la metodologia

El *Social Return on Investment* (SROI) va originar-se als Estats Units a mitjans dels anys noranta, impulsat per la *Roberts Enterprise Development Fund (REDF)* i figures clau com Jed Emerson, Melinda Tuan i Fay Twersky. La metodologia va sorgir de l'interès d'empreses socials per trobar noves formes de valorar les contribucions que estaven fent a la societat³⁸. Entre 1996 i 2008 es van establir els fonaments metodològics de l'SROI a través de la publicació dels informes més importants, segons la revisió bibliogràfica sistemàtica consultada³⁹.

El 2003, la *New Economics Foundation* (NEF) de Londres va començar a explorar formes d'adaptar l'SROI al context del Regne Unit. Un dels objectius principals del projecte va ser integrar l'SROI amb metodologies pròpies de les ciències socials i simplificar-lo per potenciar la seva utilitat. La NEF va publicar diverses guies metodològiques que van esdevenir referents globals⁴⁰. L'any 2005, la *International SROI Network* va acordar un marc per a l'ús de l'SROI, i l'any 2009 es va publicar una guia de referència amb el suport de l'*Office of the Third Sector* del govern britànic⁴¹.

Fases de desenvolupament

El procés d'anàlisi SROI s'estructura en sis etapes principals:

Etapa 1 - Establir l'abast i identificar els grups d'interès: Definir els límits de l'anàlisi, incloent què s'analitzarà, qui el realitzarà i el propòsit de l'estudi. Identificar totes les parts afectades per l'activitat o intervenció.

Etapa 2 - Mapeig dels resultats: Desenvolupar un mapa d'impacte o teoria del canvi simplificada que mostri la relació entre inputs, activitats, *outputs* i *outcomes* per a cada grup d'interès.

Etapa 3 - Evidenciar els resultats i assignar-los valors: Recollir dades que demostrin els canvis produïts i assignar valors monetaris (*proxies* financers) als *outcomes* identificats.

Etapa 4 - Establir l'impacte: Estimar l'impacte net descomptant el que hauria passat de totes maneres (*deadweight*), el desplaçament d'impactes, l'atribució a altres actors i la reducció temporal (*drop-off*).

³⁸ Better Evaluation, 2024.

³⁹ Corvo L., Pastore L., Mastrodascio M., Cepiku D., "The social return on investment model: a systematic literature review". *Meditari Accountancy Research*, Vol. 30 No. 7 pp. 49–86, (2022).

⁴⁰ NEF Consulting, [Social Return on Investment \(SROI\)](#), 2024.

⁴¹ Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T., *A Guide to Social Return on Investment*, Londres: The SROI Network, (2012).

Etapa 5 - Calcular la ràtio SROI: Sumar tots els beneficis, restar els aspectes negatius i comparar el resultat amb la inversió total. El ràtio s'expressa típicament com "cada 1€ invertit genera X€ en valor social".

Etapa 6 - Reportar, utilitzar i integrar: Comunicar els resultats als grups d'interès i integrar les lliçons apreses en la gestió organitzativa.

Aplicació i abast

L'SROI s'aplica en una varietat de contextos, des de la planificació de noves intervencions (de manera prospectiva) fins a l'avaluació d'activitats ja realitzades (SROI avaluatiu). Per a les fundacions, l'SROI ofereix un llenguatge comprensible per a finançadors i altres actors que estan familiaritzats amb conceptes de rendibilitat financera. Com s'assenyala la NEF (2009), "aquesta guia ofereix un marc per mesurar i comptabilitzar un concepte molt més ampli de valor; busca reduir la desigualtat i la degradació ambiental i millorar el benestar incorporant costos i beneficis socials, ambientals i econòmics"⁴². L'aplicació és particularment rellevant per a intervencions on el valor social generat (com la millora del benestar, la inclusió o l'educació) no té un preu de mercat directe.

Fortaleses i debilitats del marc metodològic

Fortaleses: L'SROI fa visible el valor intangible mitjançant números comprensibles per finançadors i permet comunicar l'impacte social en un llenguatge familiar per al món empresarial i financer.

Debilitats: La principal debilitat rau en les crítiques acadèmiques sobre la validesa de monetitzar valors socials. En concret, la traducció del valor extra-financer en termes monetaris sovint és considerada una part important de l'anàlisi SROI per alguns professionals, i problemàtica quan es converteix en un requisit universal per altres actors clau. A més, la manca d'estandardització ha estat identificada com un dels elements més limitadors⁴³.

Riscos i oportunitats per a les fundacions

Riscos: Per a les fundacions, el risc principal és que l'enfocament en la ràtio numèrica desplaci l'atenció dels aspectes qualitatius de l'impacte social. Com s'adverteix des de *Rockefeller Philanthropy Advisors* "tot i que hi ha un entusiasme justificable per aquest enfocament de retorn de la inversió, un desavantatge és que pot no utilitzar sempre un horitzó temporal prou llarg"⁴⁴. Existeix també el perill de biaix cap a intervencions

⁴² New Economics Foundation, *A Guide to Social Return on Investment*. London: NEF/Cabinet Office, (2009).

⁴³ Corvo L. (et. Alt), "The social return on investment model: a systematic literature review", pp.77-82.

⁴⁴ Rockefeller Philanthropy Advisors, [Assessing Impact](#), (2024).



fàcilment quantificables en detriment de treball en àrees on els resultats són més difícils de mesurar, com *l'advocacy* o els drets civils.

Oportunitats: L'SROI ofereix a les fundacions una eina poderosa per comunicar el valor de la seva tasca a patronats, donants i administracions públiques. El procés de realització d'un SROI pot generar beneficis d'aprenentatge significatius, a més de que les organitzacions arriben a una millor comprensió de la seva pròpia missió i de com l'estan assolint⁴⁵. Addicionalment, l'SROI pot ajudar a alinear els sistemes de gestió del rendiment amb els sistemes de gestió financera, facilitant decisions més informades sobre l'assignació de recursos.

⁴⁵ Johnson Center for Philanthropy, *Valuing SROI*. Grand Rapids: Grand Valley State University, (2013).

Taula 5: comparació de diverses metodologies per a la MGI

	Teoria del canvi	ODS Impact	EVPA (5 steps)	SROI
Objectius	Identificar com i per què es produeix el canvi social esperat, establint la connexió entre activitats i impactes finals.	Alinear les inversions i activitats amb els ODS, proporcionant criteris per mesurar-ne l'impacte.	Proporcionar un procés estructurat per avaluar i gestionar l'impacte social a través de la inversió i la filantropia.	Quantificar l'impacte social en termes monetaris, mostrant el valor generat per cada unitat d'inversió.
Mètodes	Defineix el problema i el canvi desitjat. Identifica els inputs, activitats i outputs. Traça els resultats intermedis i finals. Estableix hipòtesis i condicions necessàries per aconseguir l'impacte.	Integra els ODS en la presa de decisions estratègiques. Defineix metes mesurables i indicadors basats en l'Agenda 2030. Mesura i reporta el progrés cap als ODS amb criteris d'impacte estandarditzats.	Analitzar les necessitats dels beneficiaris i el context. Acordar indicadors i mecanismes de mesura. Gestionar activament l'impacte i adaptar estratègies. Comunicar i reportar els resultats als grups d'interès.	Identificar grups d'interès i definir objectius. Mapar resultats i establir indicadors. Assignar valors monetaris als beneficis socials. Aplicar coeficients d'ajust per evitar sobreestimacions. Calcular el SROI final i interpretar els resultats.
Pros	Proporciona una visió clara de com i per què es produeix el canvi. Fomenta la reflexió estratègica i l'alineació d'objectius. És flexible i adaptable a diferents organitzacions i contextos.	Alinea l'impacte amb els ODS, reconeguts globalment. Proporciona criteris estandarditzats per facilitar la comparació i la transparència. Estimula la inversió sostenible i responsable	Ben estructurat que permet una gestió activa de l'impacte. Fomenta l'anàlisi de les necessitats dels beneficiaris abans d'implementar accions. És útil tant per a inversors socials com per a entitats sense ànim de lucre.	Quantifica l'impacte social en termes monetaris, facilitant la comparació amb inversions tradicionals. Proporciona una visió clara del valor generat per cada unitat monetària invertida. Ajuda a justificar el finançament i la captació de recursos.
Cons	Pot ser subjectiva si no es valida amb dades empíriques. No sempre inclou mètriques quantitatives, fet que pot dificultar la comparació entre projectes. Pot ser complexa si no es defineixen bé les hipòtesis de canvi.	No sempre és fàcil atribuir l'impacte d'una entitat concreta a un ODS específic. Pot ser complex aplicar-lo en petites organitzacions amb recursos limitats. No proporciona una metodologia detallada per quantificar l'impacte més enllà de l'alineació amb els ODS.	Pot ser massa estructurat per organitzacions que necessiten un enfocament més flexible. Requereix capacitat d'anàlisi i seguiment constants, cosa que pot ser una càrrega administrativa. No sempre incorpora la monetització de l'impacte.	Pot ser complicat d'implementar, ja que requereix dades sòlides i mètodes rigorosos per assignar valors monetaris a impactes intangibles. Risc de sobreestimació o infraestimació si els càlculs no són precisos. No sempre té en compte impactes qualitius.

Font: elaboració pròpia a partir de diversos apunts llençats a l'IA.

Discussió i reptes per a una millor governança i mesura de l'impacte social

Un concepte clau per orientar-se en els debats sobre la governança i mesura de l'impacte social a futur rau en la idea de rendició de comptes (accountability). El Programa de les Nacions Unides per al Desenvolupament (PNUD) defineix la rendició de comptes (accountability) com: "L'obligació de demostrar que la feina s'ha dut a terme d'acord amb les normes i estàndards acordats i informar de manera justa i precisa sobre els resultats del rendiment en relació amb els rols i/o plans establerts."⁴⁶

Aquesta definició subratlla dues dimensions clau de la rendició de comptes:

- **Compliment de normes i estàndards:** Les organitzacions tenen l'obligació d'actuar d'acord amb els principis, normes i estàndards prèviament establerts, assegurant que les seves accions compleixin amb els compromisos adquirits.
- **Informació transparent sobre els resultats:** Es tracta no només d'assolir objectius, sinó també d'informar de manera honesta i precisa sobre els resultats aconseguits, posant especial èmfasi en com aquests resultats s'alineen amb els rols i plans previstos.

Aquesta concepció amplia la idea tradicional de rendició de comptes, que no només es limita a informar als finançadors, sinó que també considera la responsabilitat davant de tots els grups d'interès implicats, incloses les comunitats beneficiàries i la societat en general. La figura a continuació, elaborada per l'*European Venture Philanthropy Association* (EVPA) il·lustra les diferents capes de rendició de comptes per a les fundacions.

La gestió de l'impacte i la rendició de comptes estan indissolublement connectades. Es podria argumentar que no pot existir una rendició de comptes efectiva sense una gestió adequada de l'impacte.

⁴⁶ [Programa de Desenvolupament de les Nacions Unides \(PNUD\)](#) (15/02/2025).

Diagrama 3: Capes de la rendició de comptes per a les entitats orientades a l'impacte



Font: elaboració pròpia a partir de Gaggiotti, G., Picón Martínez, A., Gianoncelli, A., Nicholls, J., Beez, P., Yvon, C., Kagerer, T., & Sahoo, S. (15/02/2025). *Ensuring accountability through stakeholder engagement*. [European Venture Philanthropy Association \(EVPA\)](#)

Aquesta ampliació del concepte planteja nous reptes en la governança corporativa i en la mesura de l'impacte social, especialment en la implementació de criteris ESG (ambientals, socials i de governança) i en les polítiques de Responsabilitat Social Corporativa (RSC). En la punta de l'iceberg apareix el terme de *greenwashing*, cada vegada amb més ressò a l'agenda i la conversa pública, contenidor d'importants arestes potencialment lesives pels esforços que les entitats no lucratives fan en el camí de la millora en la governança i mesura de l'impacte. És evident que certes empreses adopten pràctiques de sostenibilitat només de manera comunicativa sense comprometre's en profunditat amb canvis significatius. En aquesta sentit, la Comissió Europea està considerant una "simplificació" administrativa que podria reduir la burocràcia per a les empreses entre un 25% i un 35%, sense comprometre els objectius climàtics i socials de la UE. Aquesta proposta inclou retardar l'aplicació de certes normes mediambientals fins al 2028, reduir les sancions per incompliments i limitar les capacitats de litigi de sindicats i ONG⁴⁷. Aquestes mesures podrien afavorir pràctiques de *greenwashing*, ja que relaxarien els controls i les sancions per a les empreses que no compleixen amb els

⁴⁷ Vegeu, El País, 25/02/2025 "[Bruselas estudia relajar controles y castigos si las empresas incumplen con la agenda verde](#) (25/02/2025); Revista Haz, 26/01/2022, "[El IBEX mantiene el apoyo a los ODS, pero frena la implementación de medidas](#)".

estàndards de sostenibilitat. Tot i que qualsevol predicció de l'impacte a futur d'aquests canvis normatius és encara desconegut, més quan la incertesa i inestabilitat del context geopolític actual pot deparar encara més sorpreses, no es pot descartar la hipòtesi que la simplificació dels controls comporti més estancament o fins i tot la reversibilitat de les polítiques de sostenibilitat implementades.

Des del punt de vista metodològic, l'absència de normes unificades i estàndards homogenis per a la mesura i el report de l'impacte social dificulta la comparabilitat i l'avaluació efectiva de les iniciatives ESG i RSC. Enguany, aquesta dificultat continua vigent i és un repte important a l'hora de comparar i dimensionar l'abast de l'aplicació dels criteris. La verificació dels informes de sostenibilitat corporatius és vital per gestionar la transició cap a una economia sostenible.

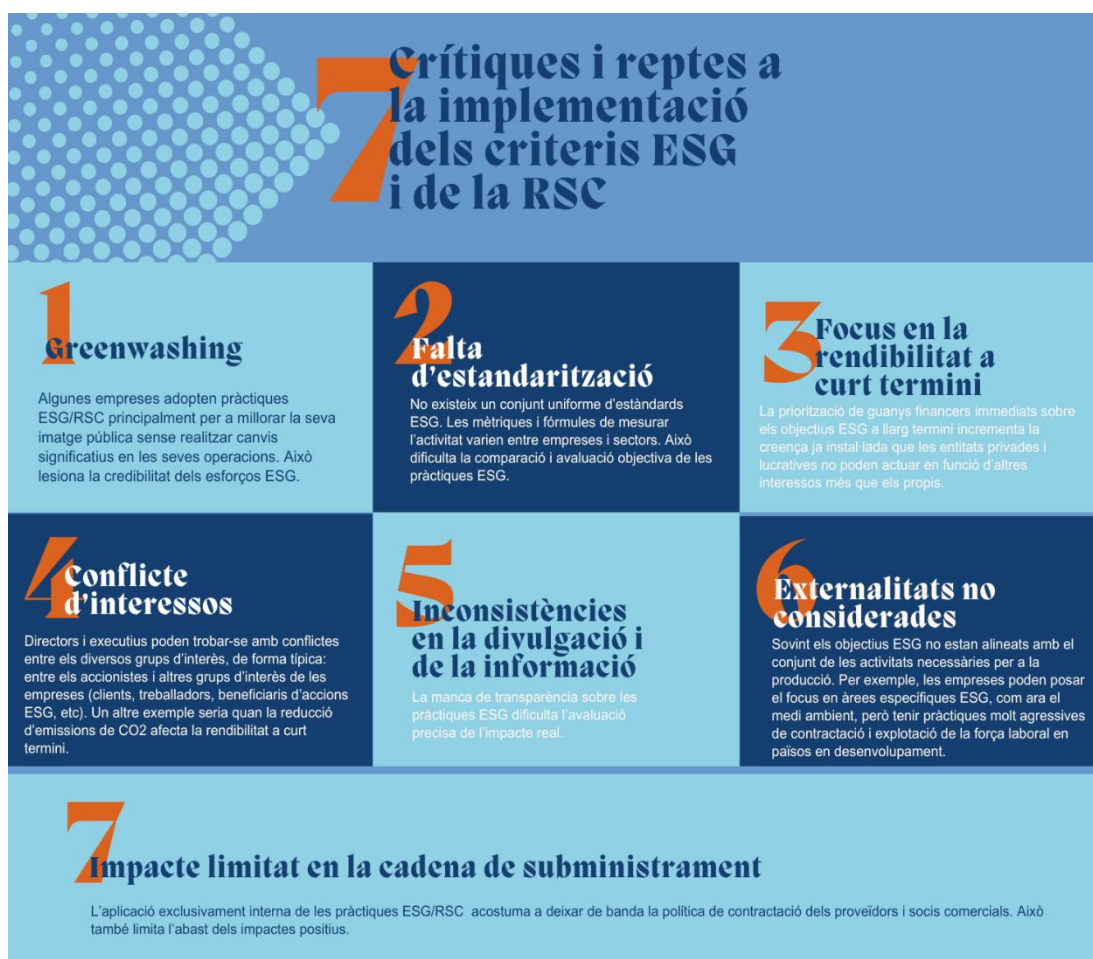
Un altre repte passa per transcendir el marc de polarització i fragmentació que impregna enguany el debat públic i la seva instrumentalització electoral per part dels partits polítics. La sostenibilitat s'ha convertit en un tema polaritzat políticament, especialment als Estats Units, on els criteris ESG són vistos per alguns sectors com una agenda política, la qual cosa pot desincentivar les empreses a adoptar pràctiques responsables.

També el compromís de les organitzacions, especialment de les empreses, s'ha d'avaluar en funció de l'alineació entre els criteris ESG o de RSC que declaren i apliquen i els efectes ponderats de les seves línies i models de negoci generats per a elles mateixes. Dit d'una altra manera, les externalitats no considerades minven greument el discurs i la narrativa que es vol transmetre sobre l'impacte social.

Un desafiament important, sobre tot per a les entitats de petita dimensió, passa per la manera d'abordar i d'integrar els criteris ESG i la RSC quan això requereix inversions significatives en temps i recursos. Pel cas de les grans empreses, la [Directiva 2022/2464/UE](#) estableix que les grans empreses han de reportar aspectes mediambientals, socials i de governança (ESG) No obstant això, aquesta obligació podria afectar també les pimes que són proveïdores. Per evitar el '*greenwashing*', es necessita una verificació robusta de la informació de sostenibilitat, que pot ser realitzada per auditors de comptes o prestadors independents que compleixin certs requisits. En el cas de les entitats de les fundacions i la resta d'entitats no lucratives, en canvi, on el risc de *greenwashing* es redueix de manera considerable donat que el propòsit i missió d'aquestes organitzacions connecta de forma directa amb l'interès general, l'ajust normatiu pel que fa a la incorporació dels criteris de bon govern, transparència i mesura de l'impacte social passa per la normativa de transparència, ja establerta per l'ORDRE [JUS/152/2018](#), del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya. A Espanya la [Llei 19/2013](#), de 9 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern té com a objectiu ampliar i reforçar la transparència de l'activitat pública, regular i garantir el dret d'accés a la informació i establir les obligacions de bon govern que han de complir els responsables públics. S'aplica a totes les administracions públiques i al sector públic estatal, incloent-hi les fundacions que reben finançament públic o exerceixen funcions públiques.

La següent figura il·lustra aquestes crítiques i reptes. Molts d'ells ofereixen un marc d'anàlisi i un punt de partida des del qual tant les entitats lucratives, com les no lucratives, poden emprendre el seu camí de millora de la governança i mesura de l'impacte.

Taula 6: Set reflexions per a la millora de la governança i la mesura de l'impacte



Font: elaboració pròpia a partir de diversos apunts llençats a l'IA.

Notes conclusives

El panorama actual de la governança i la mesura de l'impacte social planteja per a les fundacions i les entitats no lucratives un conjunt de reptes i oportunitats que requereixen una resposta estratègica, ponderada en funció de les incerteses del context però compromesa i determinada pels valors i fonaments que les originen.

En primer lloc, l'estancament en el progrés dels Objectius de Desenvolupament Sostenible posa de manifest que els enfocaments tradicionals resulten insuficients per afrontar la complexitat dels reptes socials i ambientals contemporanis. Per a les fundacions, això implica la necessitat de transcendir la mera rendició de comptes i adoptar una veritable cultura de l'impacte que impregni tota l'organització, des del patronat fins als equips operatius.

En segon lloc, el document evidencia que la governança de l'impacte és tant important com a la seva mesura. Les fundacions han de comprendre que disposar d'indicadors i metodologies no és suficient si aquests no s'integren efectivament en la presa de decisions estratègiques. Els patronats, com a òrgans màxims de govern, tenen la responsabilitat d'impulsar aquest canvi cultural i d'assegurar que l'evidència generada orienti realment l'assignació de recursos i el disseny de programes.

En tercer lloc, les metodologies analitzades —la Teoria del Canvi, els SDG Impact Standards, l'enfocament EVPA o el SROI— ofereixen cadascuna aportacions valuoses, però cap d'elles constitueix una solució universal. Les fundacions han de seleccionar i adaptar les eines metodològiques en funció de la seva dimensió, capacitats internes i naturalesa de la seva missió. Per a les entitats de menor grandària, el repte passa per trobar un equilibri entre el rigor metodològic i la sostenibilitat dels recursos destinats a l'avaluació.

En quart lloc, la incorporació de la veu dels grups d'interès, especialment de les persones beneficiàries, emergeix com un element imprescindible per a una governança de l'impacte genuïna i legítima. Les fundacions han d'avançar cap a models més participatius que garanteixin una rendició de comptes bidireccional, no només davant dels finançadors sinó també davant de les comunitats a les quals serveixen.

En síntesi, malgrat els avenços assolits en els darrers anys, la mesura i, sobretot, la governança de l'impacte social continuen plantejant reptes rellevants. Aquests reptes exigeixen avançar cap a una veritable cultura d'impacte a tots els nivells de l'organització, garantint que la mesura informi de manera efectiva la presa de decisions estratègiques i que els recursos es destinin a generar el màxim valor social possible. Afrontar-los és essencial perquè la mesura de l'impacte deixi de ser u merament instrumental o de rendició de comptes i esdevingui un autèntic transformació, responsabilitat i canvi social sostenible.