

› EL VALOR SOCIAL DE FEGADACE Y SUS ENTIDADES MIEMBRO

El Valor Social son cifras que complementan nuestra contabilidad tradicional y nos ha permitido conocer y contabilizar la capacidad multiplicadora de nuestra organización en la atención a las personas con daño cerebral adquirido y sus familias en Galicia



INFORME

MONETIZACIÓN DEL VALOR SOCIAL GENERADO POR FEGADACE

EJERCICIO 2018

Coordinación:

Emilio Ruzo Sanmartín

Alejandro Pan Regueiro

UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

José Luis Retolaza Ávalos

UNIVERSIDAD DE DEUSTO

Financiado por: Fundación Barrié y Fundación Roviralta

Finalización y publicación del informe: noviembre 2019

FEGADACE
FEDERACIÓN
GALEGA DE
DANO CEREBRAL

Deusto
Business School
Universidad de Deusto

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

FUNDACION
mariafranciscade
ROVIRALTA

Fundación Barrié

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	PRESENTACIÓN DE FEGADACE	1
1.2.	OBJETIVOS DEL PRESENTE ESTUDIO	1
2.	CUANTIFICACIÓN DEL VALOR SOCIAL: MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA	2
2.1.	INTRODUCCIÓN	2
2.2.	MEDICIÓN DEL VALOR SOCIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS STAKEHOLDERS: EL MODELO POLIÉDRICO	2
2.3.	PROCESO DE MONETIZACIÓN DEL VALOR SOCIAL INTEGRADO	4
3.	ANÁLISIS DEL VALOR SOCIAL GENERADO POR FEGADACE	6
3.1.	IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS.....	6
3.2.	IDENTIFICACIÓN DE LOS INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS: VARIABLES DE VALOR.....	7
3.3.	RESULTADOS PARCIALES: CÁLCULO Y VISUALIZACIÓN DEL VALOR GENERADO POR FEGADACE	9
3.3.1.	TIPOLOGÍAS DE VALOR SOCIAL	9
3.3.2.	VALOR SOCIAL DE MERCADO	12
3.3.3.	VALOR SOCIAL ESPECÍFICO (VALOR SOCIAL DE NO MERCADO)	14
3.3.4.	VALOR EMOCIONAL	16
3.4.	RESULTADO FINAL: DETALLE, SÍNTESIS Y RATIOS DE VALOR SOCIAL	17
4.	CONCLUSIONES.....	21
	REFERENCIAS.....	22

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. MAPA DE STAKEHOLDERS DE FEGADACE.....	7
TABLA 2. REPRESENTANTES DE STAKEHOLDERS DE FEGADACE PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE DIÁLOGO.	7
TABLA 3. VARIABLES DE VALOR IDENTIFICADAS Y COMPARTIDAS POR LOS STAKEHOLDERS DE FEGADACE.	8
TABLA 4. PRESUPUESTO TOTAL EJECUTADO (FEGADACE, 2018).	12
TABLA 5. VALOR ECONÓMICO SOCIAL DIRECTO (EVA) Y RETORNO DE VES (FEGADACE, 2018)	13
TABLA 6. VALOR ECONÓMICO SOCIAL INDIRECTO (VAME) Y RETORNO DE VAME DE PROVEEDORES DE EXPLOTACIÓN (FEGADACE, 2018)	13
TABLA 7. VALOR ECONÓMICO SOCIAL INDIRECTO (VAMI) Y RETORNO DE VAMI DE PROVEEDORES DE INVERSIÓN (FEGADACE, 2018)	14
TABLA 8. VALOR SOCIAL DE MERCADO (VES): SOCIEDAD Y STAKEHOLDERS (FEGADACE, 2018)	14
TABLA 9. VALOR SOCIAL ESPECÍFICO (VSE): VARIABLES DE VALOR, PROXIES Y MONETIZACIÓN (FEGADACE, 2018)	15
TABLA 10. VALOR SOCIAL ESPECÍFICO (VSE): SOCIEDAD Y STAKEHOLDERS (FEGADACE, 2018)	16
TABLA 11. VALOR EMOCIONAL (VE): SOCIEDAD Y STAKEHOLDERS (FEGADACE, 2018)	17
TABLA 12. VALOR SOCIAL GENERADO POR FEGADACE (2018): DETALLE POR STAKEHOLDERS	17
TABLA 13. SÍNTESIS: FINANCIACIÓN PÚBLICA, PRESUPUESTO Y VALOR SOCIAL GENERADO POR FEGADACE (2018)	18
TABLA 14. RATIOS DE VALOR SOCIAL GENERADO POR FEGADACE (2018)	19
TABLA 15. RATIOS DE VALOR SOCIAL GENERADO POR FEGADACE (2018) PARA ALGUNOS STAKEHOLDERS: ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y USUARIOS -FAMILIAS	20

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. MODELO POLIÉDRICO	3
FIGURA 2. FASES DEL SPOLY: MODELO DE MONETIZACIÓN DEL VALOR SOCIAL INTEGRADO (VSI)	4
FIGURA 3. TIPOLOGÍAS DE VALOR SOCIAL: MAPA DE IMPACTO SOCIAL	11
FIGURA 4. MATRIZ DE DISTRIBUCIÓN DE VALOR SOCIAL DE MERCADO (DISTRIBUCIÓN DE VALOR RETENIDO Y DISTRIBUIDO). .	12
FIGURA 5. SÍNTESIS: FINANCIACIÓN PÚBLICA, PRESUPUESTO Y VALOR SOCIAL GENERADO POR FEGADACE (2018).....	18
FIGURA 6. SÍNTESIS: MAPA DE IMPACTO SOCIAL GENERADO POR FEGADACE (2018).....	19
FIGURA 7. SÍNTESIS Y RATIOS: RESULTADO ECONÓMICO Y VALOR SOCIAL GENERADO POR FEGADACE (2018).....	20

1. Introducción

1.1. Presentación de FEGADACE

La Federación Gallega de Daño Cerebral (FEGADACE) se constituye en mayo de 2007 por las cinco asociaciones gallegas de daño cerebral adquirido (ADACECO en A Coruña, ADACE en Lugo, Alento en Vigo, Renacer en Ourense y Sarela en Santiago). Es una organización no gubernamental, privada, independiente, apartidista y aconfesional comprometida con la defensa de los derechos de las personas con daño cerebral adquirido. FEGADACE está declarada Asociación de Utilidad Pública desde diciembre de 2013.

FEGADACE persigue la defensa de los intereses y la mejora de la calidad de vida de los gallegos y gallegas con daño cerebral adquirido y de sus familiares. Pretende sensibilizar a la sociedad en general con respecto a la dimensión de esta discapacidad, implicar a las instituciones y cuantas iniciativas se dirijan a resolver los desafíos de la rehabilitación, inclusión y normalización social del colectivo.

Desarrolla su labor dentro de los siguientes ámbitos de actuación:

- Apoyo y asistencia a las entidades federadas y familias de personas con daño cerebral adquirido.
- Información, sensibilización, divulgación e investigación sobre el DCA.
- Intervención y desarrollo de programas y proyectos dirigidos a las entidades federadas y a las personas con daño cerebral adquirido y sus familias.
- Captación de fondos.
- Representatividad e incidencia política.

1.2. Objetivos del presente estudio

El presente estudio tiene como objetivo básico la Medición del Valor Social Generado por FEGADACE en Galicia, con el fin de calcular el retorno social y económico de la inversión en recursos y servicios de atención al DCA, analizando los principales programas y servicios ofertados por las cinco asociaciones adheridas a FEGADACE. El objetivo global del presente estudio es identificar, medir y posteriormente valorar monetariamente los impactos o cambios que generan la inversión en recursos y servicios de atención al DCA, analizando los principales servicios prestados por las entidades federadas, para todos los grupos de interés afectados por esta actividad.

2. Cuantificación del Valor Social: marco conceptual y metodología

En este apartado se presenta el marco conceptual y metodológico en el que se enmarca la propuesta de investigación con la que se abordará la cuantificación del valor social generado por la entidad objeto de estudio: FEGADACE.

2.1. Introducción

En la actualidad el valor social está adquiriendo la importancia que se merece en la sociedad (San-Jose & Retolaza, 2015), de ahí, que las organizaciones estén interesadas en conocer cuál es el valor social que generan. Este reto se ha abordado desde la investigación, pero es en la práctica en donde se está consiguiendo que una metodología, como la que presentamos en este trabajo, sea respaldada por empresas tanto de ámbito social como mercantil y tanto privadas como públicas.

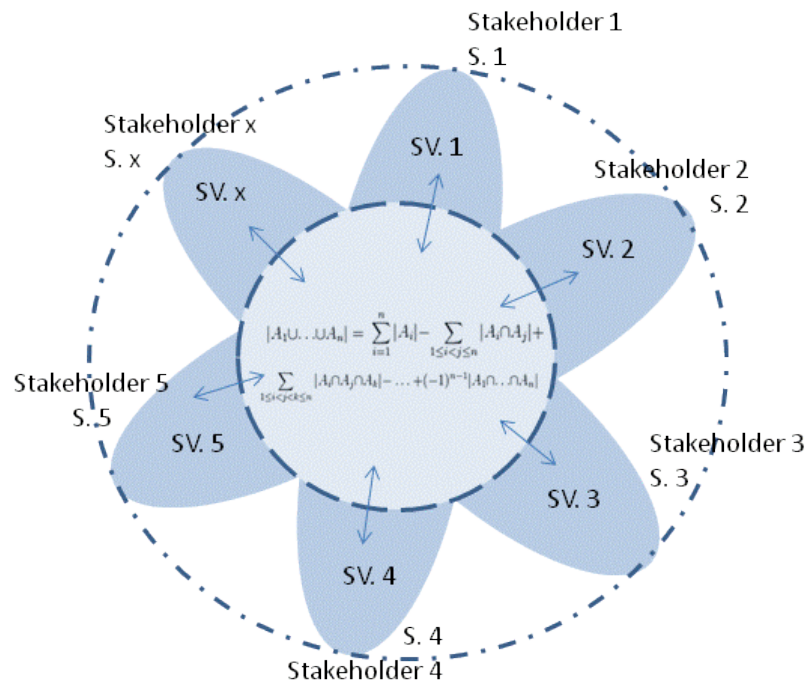
En concreto, el enfoque metodológico planteado que tiene por objetivo monetizar el Valor Social Integrado que generan las diversas organizaciones se ha basado en la metodología propuesta por Retolaza et al. (2013), aplicada en más de veinte entidades en el contexto español, a partir de tres propuestas complementarias. En primer lugar, incorpora un modelo subyacente de valor, centrado en la Teoría de Stakeholder, al que hemos denominado Modelo Poliédrico. Se trata de un modelo teórico, y por lo tanto sujeto a debate conceptual. En segundo lugar, desarrolla una metodología procesual, basada en el mencionado modelo poliédrico, que a través de una serie de pasos permite sistematizar el proceso de cálculo de valor social para cada entidad en particular; esta metodología, a la que se ha denominado **SPOLY**, puede y debe ser mejorada de forma constante a través del *feedback* proporcionado por su aplicación en diferentes organizaciones. En tercer lugar, para aquellas entidades con las que ya se ha trabajado experimentalmente, más de veinte, concreta una cierta estandarización de las variables de valor, así como de los proxys que permiten la monetización de los outputs con ellas vinculados.

2.2. Medición del Valor Social desde la perspectiva de los Stakeholders: el modelo poliédrico

El proceso de medición del valor social sigue la metodología analítico - sintética, por cuanto subdivide un concepto complejo e intangible, como el de valor social, en una serie de factores constituyentes, las Variables de Valor (VV), a partir de las cuales se identifican outputs, los cuales se cuantifican a través de su vinculación, mediante diferentes algoritmos, con proxys de referencia. Una vez cuantificadas de forma diferencial las diversas variables, se procede a una integración sintética y holística de los datos obtenidos, permitiendo una visualización múltiple (poliédrica) a través de

diversos ecosistemas de valor, como el valor específico para cada stakeholder (grupo de interés), el valor compartido, el valor social específico, el valor social generado por la actividad mercantil, el retorno económico a la Administración, el valor consolidado, el equilibrio de valor entre los diversos stakeholders, etc.; y cuantos análisis específicos se quieran generar a partir de los resultados obtenidos. El Modelo Poliédrico que sirve de soporte a este proceso analítico sintético, se plasma en la siguiente figura.

Figura 1. Modelo Poliédrico



Fuente: Adaptado de Retolaza, San-Jose & Ruiz-Roqueñi (2016, p. 40).

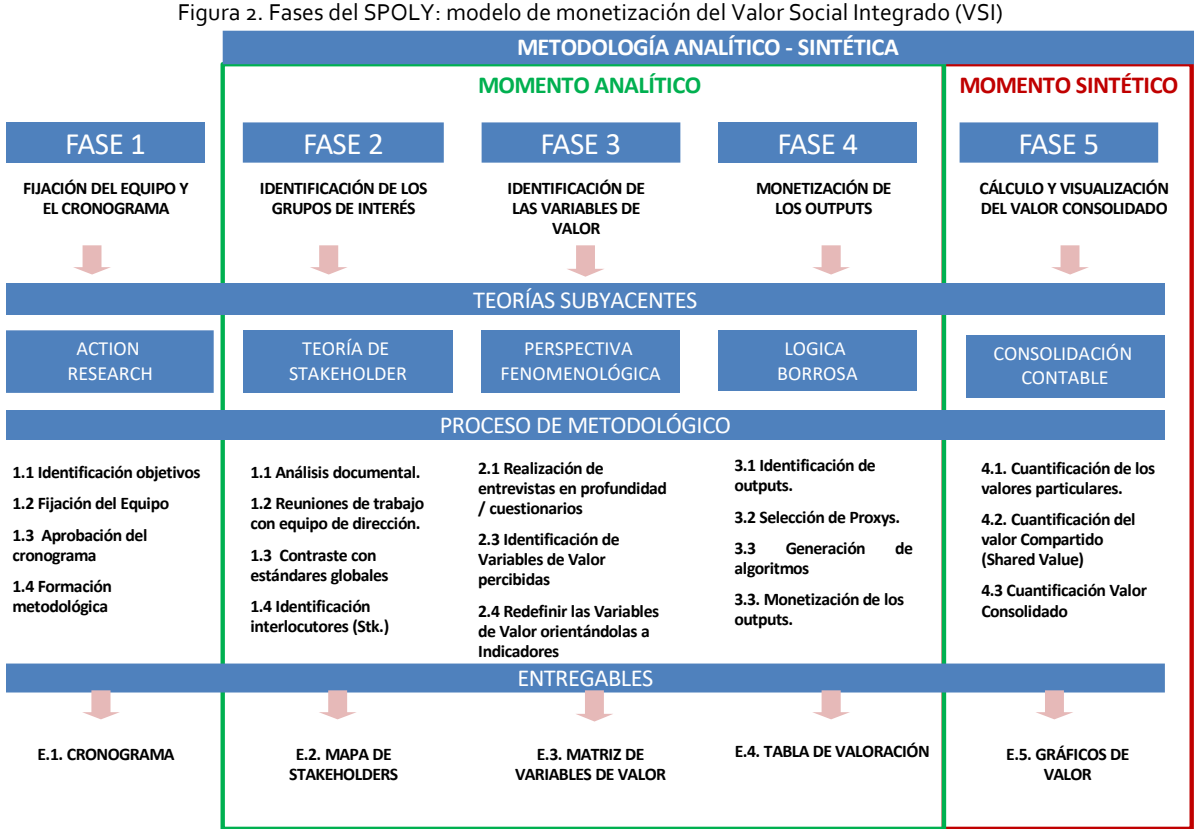
Las diferentes áreas representan el valor generado (SV) para cada uno de los stakeholder. Dichos valores no tienen por qué ser coincidentes, lo normal es que en algunas variables coincidan, y en otras no. El núcleo central representa el conjunto de valor atribuido a las variables coincidentes, lo que podría denominarse como **shared value**; el cual se calculará mediante el sumatorio de los valores coincidentes para el conjunto de stakeholders. Complementariamente existirán valores generados para un stakeholder particular, que no sean coincidentes con los de los otros stakeholders, la consolidación del total del valor generado por la organización para el conjunto de stakeholders constituirá el valor integrado generado. El modelo gráfico, al tratarse de una simplificación, no visualiza los posibles valores compartidos solo de forma parcial entre algunos de los stakeholders, sin que afecten al conjunto de estos; no ocurre así con el sistema de cálculo, donde estos valores si son tenidos en cuenta y cuantificados.

Complementariamente el modelo nos permite apreciar la importancia de la alineación de intereses entre los diferentes stakeholders, partiendo no del diseño, sino del resultado. En el caso de

confluencia entre el *shared value* y el valor consolidado, se daría una mejor alineación de los intereses de los stakeholder de la organización (Kaplan y Norton, 2006), lo que conllevaría a que el retorno percibido por cada stakeholder sería mucho mayor que en el caso de que ambos valores fueran muy distantes. Es de suponer que la alineación de intereses y el incremento del retorno percibido, ayudará a la alineación de los recursos vinculados a cada uno de los stakeholders.

2.3. Proceso de monetización del Valor Social Integrado

Como se ha señalado previamente, el Modelo Poliédrico puede considerarse como el modelo de análisis subyacente, del cual dimana un proceso para su aplicación concreta a una organización. La figura 2 sintetiza de forma bastante completa el micro proceso de investigación que se desarrolla para establecer un sistema para la monetización del valor social generado por una organización.



Fuente: San-Jose & Retolaza (2016, p 57).

Fundamentalmente, el proceso cuenta con las siguientes fases:

1) Fijación del equipo y cronograma, que podría considerarse también como una fase previa o preparatoria; no obstante, es de vital importancia, ya que la calidad e implicación con la organización del equipo de investigación, va a determinar en gran medida el éxito del proceso de análisis y

sistematización. Asimismo, el cronograma, va a ser no sólo el pistoletazo de salida, sino el marco de referencia para que el proceso no se vaya dilatando sine die.

2) Identificación de los grupos de interés a los que la organización presupone que les genera valor, donde el valor no se entiende como un concepto soportado ontológicamente, sino con relación a las personas receptoras de dicho valor, entendiendo por valor social el conjunto del valor percibido por los diferentes grupos de interés de una organización.

3) Identificación de las variables de valor, entendiendo por tales, los aspectos en los que la organización genera valor a terceros; que, siguiendo el planteamiento de la fase anterior, se realizará en diálogo con los diferentes stakeholders, ya que desde una perspectiva fenomenológica serán estos los que identifiquen dichas variables.

4) Monetización de los outputs, en esta fase reconducimos la perspectiva subjetivista de la anterior, que podríamos haber continuado a través de la valoración subjetiva de los stakeholders, como se realiza en los ámbitos de calidad y en otras metodologías; y nos centramos en cuantificar intersubjetivamente los outputs vinculados a cada variable de valor, a través de proxys. La lógica utilizada en este proceso de cuantificación monetaria es la misma que la del valor razonable, con la diferencia que los rangos de valor en el caso de los intangibles son mucho más amplios y complejos de consensuar que en el caso de los bienes tangibles.

5) Cálculo y visualización del valor social integrado; integrando los resultados de los cálculos parciales mediante el Modelo Poliédrico.

La última fase debe ser un necesario proceso de *feedback* y mejora continua, tanto para la propia organización en ciclos de análisis sucesivos, como para otras organizaciones que se aprovechen del resultado y de la experiencia obtenida en el proceso, especialmente las pertenecientes al mismo sector de actividad.

3. Análisis del Valor Social generado por FEGADACE

3.1. Identificación de los stakeholders

El proceso del análisis del Valor Social generado por FEGADACE se inicia con la formación de un equipo de trabajo mixto, que se constituye en octubre de 2018 y se encarga de establecer el cronograma del proceso analítico - sintético. Dicho equipo mixto queda conformado por los siguientes miembros:

- Emilio Ruzo Sanmartín y Alejandro Pan Regueiro, como coordinación del equipo de trabajo de la Universidade de Santiago de Compostela.
- El equipo directivo de FEGADACE, con la coordinación del equipo de trabajo de FEGADACE por parte de Begoña Hermida (directora) y de Adolfo González (técnico de proyectos).

Adicionalmente, para la realización de este estudio se contó con el apoyo y supervisión de José Luis Retolaza Ávalos, Profesor de Economía de la Deusto Business School y miembro de GEAccounting, investigador que ha desarrollado la metodología del VSI y que ha sido aplicada en más de veinte entidades de diferentes ámbitos.

Con este equipo de trabajo se procedió a seguir el proceso metodológico establecido, a partir de la propuesta metodológica descrita con anterioridad. Dicho enfoque se debe iniciar con la identificación de los stakeholders de la entidad. De este modo, se realiza una primera sesión de trabajo en noviembre de 2018, con el equipo indicado, a la que asisten, por parte de FEGADACE, los siguientes miembros de equipo directivo:

- Begoña Hermida; directora de FEGADACE
- Adolfo González; responsable de Proyectos de FEGADACE
- Gonzalo Mira; gerente de ALENTO-Vigo
- Iria Abel; directora de ADACE-Lugo
- Noelia Luque; directora de RENACER-Ourense
- Natalia de Llano; directora de ADACECO-Coruña
- Rocío García; directora de Sarela-Santiago.

Como resultado de los trabajos iniciados en dicha sesión de trabajo y en las sesiones posteriores, tanto dentro de la entidad FEGADACE como con el equipo de trabajo mixto, se identificó el mapa de stakeholders que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. Mapa de Stakeholders de FEGADACE.

NIVEL	STAKEHOLDER (DIMENSIÓN)	STAKEHOLDER (TIPO)
1	AA.PP.	FIN.PÚBLICOS: AA.PP. AUTONÓMICAS
1	AA.PP.	FIN.PÚBLICOS: AA.PP. PROVINCIALES
1	AA.PP.	FIN.PÚBLICOS: AA.PP. LOCALES
1	AA.PP.	HOSPITALES
1	AA.PP.	CENTROS DE SALUD
1	AA.PP.	PROFESIONALES SOCIO-SANITARIOS (SERVICIOS SOCIALES AYUNTAMIENTOS)
2	PROVEEDORES	SUMINISTROS
2	PROVEEDORES	SERVICIOS
2	PROVEEDORES	BANCOS
3	TRABAJADORES	TRABAJADORES PROFESIONALES
4	INVERSORES/FINANCIADORES	FIN.PRIVADOS: EMPRESA, OBRAS SOCIALES Y FUNDACIONES
4	INVERSORES/FINANCIADORES	INVERSORES
5	TEJIDO SOCIAL	SOCIOS NO USUARIOS
5	TEJIDO SOCIAL	ASOCIACIONES FEDERADAS
5	TEJIDO SOCIAL	FEDACE / EAPN
5	TEJIDO SOCIAL	UNIVERSIDADES Y SOCIEDADES CIENTÍFICAS
5	TEJIDO SOCIAL	COLEGIOS PROFESIONALES
6	USUARIOS / FAMILIAS	DIRECTOS: USUARIOS
6	USUARIOS / FAMILIAS	INDIRECTOS: FAMILIARES Y CUIDADORES
7	VOLUNTARIADO	TRABAJADORES VOLUNTARIOS
		JUNTA DIRECTIVA

3.2. Identificación de los intereses de los stakeholders: variables de valor

Una vez validado dicho mapa de stakeholders por parte del equipo de trabajo y de la propia entidad, se identificó una serie de entidades participantes en los grupos de interés, para dialogar con ellas sobre el valor social percibido con relación a FEGADACE. Adicionalmente, se seleccionó a las personas de referencia, para mantener una serie de focus groups y entrevistas con ellas y realizar de este modo el proceso de diálogo. Dichas entrevistas y focus groups fueron desarrolladas entre los meses de enero y abril de 2019, contactando un total de 98 representantes de stakeholders, con el desglose de participantes por stakeholder que se detalla en la tabla siguiente:

Tabla 2. Representantes de Stakeholders de FEGADACE participantes en el proceso de diálogo.

NIVEL	STAKEHOLDER (DIMENSIÓN)	Nº REPRESENT.
1	AA.PP.	16
2	PROVEEDORES	-
3	TRABAJADORES	14
4	INVERSORES/FINANCIADORES	1
5	TEJIDO SOCIAL	14
6	USUARIOS / FAMILIAS	49
7	VOLUNTARIADO	4
	TOTAL	98

El análisis de los intereses de los diferentes stakeholders se analizó a partir de las entrevistas y grupos focales realizados a los representantes de dichos grupos de interés. El grupo de interés “Proveedores” no se ha incluido en el proceso de diálogo dado que las variables de valor identificadas fueron de carácter puramente económico y su valor queda posteriormente reflejado en el cálculo del Valor Social de Mercado.

Siguiendo el esquema de diálogo establecido a partir de un guion tipo de entrevista, se codificó la información recogida a partir de las entrevistas y grupos focales realizados, de modo que finalmente se identificaron 25 variables de valor, que representan los intereses de los stakeholders de FEGADACE. En la tabla siguiente se representan dichas variables de valor, señalando los stakeholders que comparten interés por cada una de las diferentes variables de valor, lo que será la base para el cálculo posterior del valor social específico o de no mercado.

Tabla 3. Variables de valor identificadas y compartidas por los Stakeholders de FEGADACE.

VARIABLES DE VALOR	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7
Participación en foros especializados (congresos, jornadas...)					■		
Artículos y noticias en medios				■	■		
Incremento socios	■			■			
Colaboración entre asociaciones / redes (con asociaciones federadas, CERMI...)	■			■	■		
Facilitar el servicio en entidades afines/colaboradoras						■	
Proyectos conjuntos (financiación)					■		
Reducción del coste directo de tratamiento y rehabilitación DCA (familia) (personas atendidas en modalidad concierto plaza pública)						■	
Reducción del coste directo de tratamiento y rehabilitación DCA (admón)	■						
Reducción del coste directo de tratamiento y rehabilitación DCA (familia) (personas atendidas en modalidad servicio privado)						■	
Campañas/productos de sensibilización (inclusión) sobre DCA (unidad de medida = costes logísticos)	■				■	■	
Campañas/productos de sensibilización (inclusión) sobre DCA (unidad de medida = horas de dedicación personal)	■				■	■	
Generación de conocimiento (estudios) DCA	■				■		
Incremento empleo estable			■				
Formación externa					■	■	
Formación interna						■	
Relaciones con la Administración	■		■		■	■	
Servicio de rehabilitación propio							■
Actividades de ocio y socialización para socios usuarios							■
Atención a usuarios y familiares (programa información y apoyo)						■	■
Inclusión laboral	■		■				
Servicio de respiro	■					■	■
Formación usuarios y familiares					■	■	
Generación de empleo especializado	■						
Trabajo voluntariado					■		
Transporte (usuarios totales)	■						

A pesar de su relevancia, las variables relativas al valor emocional (autoestima, confianza personal, etc.) se han omitido en esta identificación de variables de valor, dada la dificultad de objetivar el valor monetario asociado a las mismas. Aun así, posteriormente se ofrecerá una estimación del valor emocional a partir de las encuestas de satisfacción realizadas por la entidad.

3.3. Resultados parciales: cálculo y visualización del valor generado por FEGADACE

3.3.1. Tipologías de Valor Social

Una vez identificadas las variables, se procedió a su agrupación y cuantificación en los diversos ecosistemas de intereses o tipologías de valor social para obtener el VSI, siguiendo la metodología referida. En concreto, aparte de la medida del resultado económico de la empresa, se han determinado las siguientes tipologías de valor social para obtener el Valor Social Integrado (VASI) y el Valor Socio-Emocional (VASE):

1. **Valor Social de Mercado (VES).** Este mide el impacto social de la actividad económica, y representa el impacto económico generado por la actividad económica de una organización en un territorio, tanto el directo derivado de su actividad (valor añadido generado, salarios, impuestos, excedente reinvertido), como el indirecto o inducido, por el impacto que sus acciones generan en forma de retorno a la administración y a través del indirecto o inducido a otros agentes (proveedores, trabajadores, inversores, tejido social, usuarios y familias, y, finalmente, voluntarios). En el caso de este estudio, el valor socioeconómico indirecto se calcula para los proveedores de explotación y para los proveedores de inversión. Asimismo, en el caso de este estudio también es posible identificar un valor inducido generado a los usuarios y familiares, dada la especificidad de la actividad de tipo social y de los servicios prestados por FEGADACE, ya que existen pocas alternativas de estos servicios en el mercado (tanto en grado de cobertura como en precio). De este modo, se identifican tres niveles de Valor Social de Mercado:
 - 1.1. **Valor Social Agregado (EVA o valor económico social directo):** sería el valor directo derivado de su actividad, tanto para la sociedad como para cada stakeholder, incluyendo el retorno a la administración.
 - 1.2. **Valor Movilizado a proveedores de explotación (VAME o valor económico social indirecto de proveedores de explotación):** sería el valor indirecto generado a través de estos proveedores, tanto para la sociedad como para cada stakeholder, incluyendo el retorno a la administración a través de dichos proveedores.
 - 1.3. **Valor Movilizado a proveedores de inversión (VAMI o valor económico social indirecto de proveedores de inversión):** sería el valor indirecto generado a través de estos proveedores,

tanto para la sociedad como para cada stakeholder, incluyendo el retorno a la administración a través de dichos proveedores.

- 1.4. **Valor Inducido a Usuarios y Familias (ISVI)**: sería el valor social de tipo económico que genera FEGADACE a través de su actividad prestada a sus usuarios y familiares, por la que éstos pagan un precio y, como se indicó, debido la especificidad de la actividad de tipo social y de los servicios prestados por FEGADACE, ya que existen pocas alternativas de estos servicios en el mercado (tanto en grado de cobertura como en precio).
2. **Valor Social Específico (VSE o valor social de no mercado)**. Esta dimensión integra el valor del conjunto de variables – sociales y ambientales - identificadas por los grupos de interés de la organización y que están asociadas a la misión específica de la entidad. Las variables de valor a utilizar son las señaladas en el proceso de diálogo con los stakeholders, y posteriormente se identificarán los proxies a utilizar para valorar cada una de las diferentes variables, así como los outputs de dichas variables de valor y la monetización de los proxies a emplear.
3. **Valor Emocional (VE)**. La última tipología de valor social identificada, el valor emocional que genera una organización para los participantes en su actividad, los usuarios, las familias y la sociedad en general, está presente en los intereses reconocidos por los distintos stakeholders. Siendo difícilmente monetizable, se puede partir de las encuestas de satisfacción realizadas por la entidad a los diferentes grupos de interés y se realiza una estimación a partir del valor social específico para los respectivos grupos de interés encuestados y el diferencial de satisfacción medio manifestado con relación al rango de valor posible de la medida del nivel de satisfacción. Por ello, esta será la única magnitud que partirá de una estimación de valor (y no de un valor objetivo como en los casos anteriores), a partir del valor social específico, en base a la satisfacción de cada stakeholder con la misión específica de la empresa, por lo que deberá considerarse su magnitud con la debida cautela.

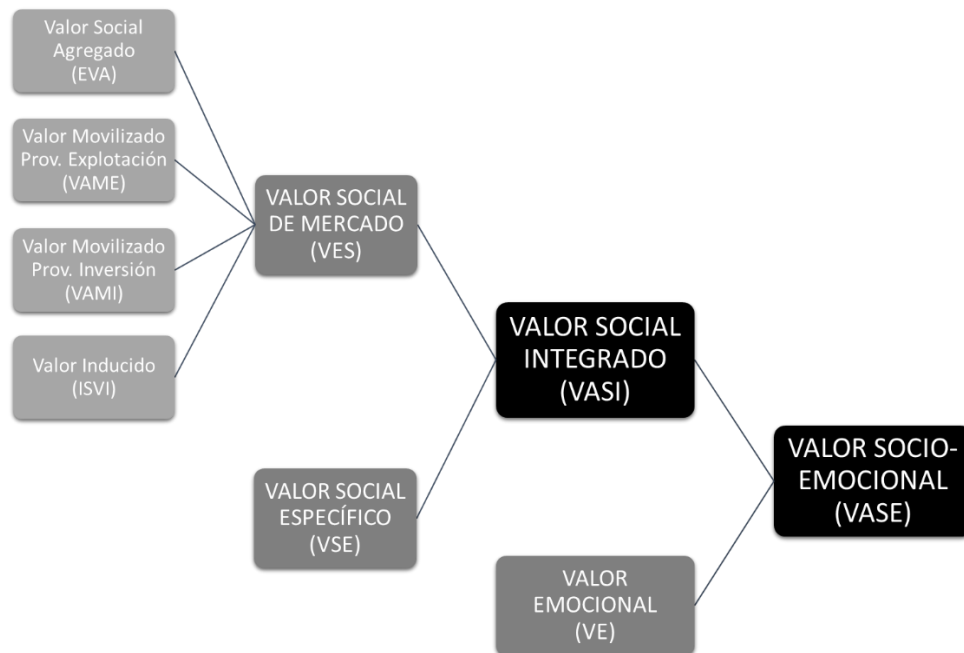
A partir de la anterior clasificación de tipologías de valor social, es posible considerar dos niveles de agregación de valor social:

1. **Valor Social Integrado (VASI = VES + VSE)**). Sería la suma del valor social de mercado y el valor social específico, representando el valor social total generado por la entidad, tanto a través de su actividad económica como a través del valor social específico relacionado con la misión de la entidad. Esta magnitud representa la parte más objetiva de la monetización del valor social generado por la entidad.
2. **Valor Socio-Emocional (VASE = VASI + VE)**. Este sería el valor social total o bruto generado por la entidad, representando la suma de todos los anteriores: por una parte, el valor social de mercado y el valor social específico (dimensiones objetivas de valor social) y, por otra parte, el

valor emocional (estimado a partir del diferencial de satisfacción aplicado sobre el valor social específico para los grupos de interés sobre los que la entidad proporciona datos).

En la siguiente figura se presentan estas tipologías de valor social, con la finalidad de representar gráficamente la composición del mapa de impacto social según la metodología referida.

Figura 3. Tipologías de Valor Social: Mapa de impacto social



Se debe considerar en cada caso que se calcula por separado cada magnitud de valor social generado para la Sociedad, por una parte, y el valor social generado para cada stakeholder, por otra parte. De este modo, el valor social generado para la sociedad puede ser inferior al sumatorio del valor social atribuido a los diversos grupos de interés, dado que es posible que se genere un valor social compartido (ya que pueden ser beneficiarios de este diferentes stakeholders). Por este motivo, el sumatorio del valor social de los diferentes grupos de interés no tiene por qué coincidir con el valor social generado para la sociedad (esto es, el valor social total).

Asimismo, una vez cuantificados los diferentes niveles de valor social, será posible su representación gráfica, a efectos de simplificación, comparándolo con el resultado económico de la entidad y con la financiación recibida de la administración pública, con la finalidad de proporcionar las ratios respectivas con relación al presupuesto movilizado y con relación a la financiación pública. Esta información puede ampliarse realizando las comparaciones que interesen en función del resultado (valor social generado para la sociedad o para un stakeholder particular) y del input (procedencia del presupuesto movilizado).

Para proceder a realizar los cálculos de los diferentes ecosistemas de valor, adicionalmente a la información obtenida a partir de los stakeholders, la entidad analizada FEGADACE y sus entidades

miembro proporcionaron la información interna correspondiente al ejercicio 2018 relativa a las diferentes magnitudes económicas que serán objeto del análisis. A continuación, se detalla el presupuesto total ejecutado en dicho ejercicio:

Tabla 4. Presupuesto total ejecutado (FEGADACE, 2018).

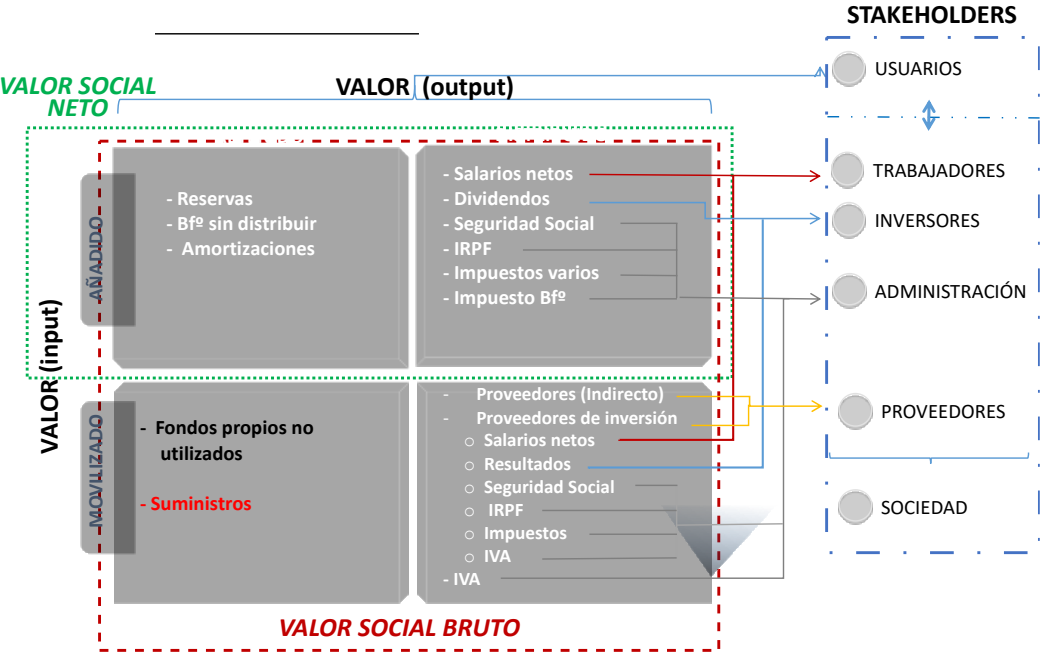
TIPO	CUANTÍA
Cuotas de asociados	82.136,63
Aportaciones de usuarios	1.066.648,36
Subvenciones privadas	250.241,82
Subvenciones públicas	867.208,15
Otros ingresos de la actividad	272.153,99
Subvenciones de capital a ejercicio	202.907,10
TOTAL	2.741.296,05

Debe aclararse que FEGADACE sirve como canalizadora de algunas subvenciones que transfiere posteriormente a las entidades miembro. En la información proporcionada se ha considerado estos flujos internos a efectos de no duplicar cantidades recogidas en la información interna de cada entidad.

3.3.2. Valor Social de Mercado

Para el cálculo del Valor Social de Mercado, generado por la actividad mercantil, se ha utilizado la siguiente matriz de análisis:

Figura 4. Matriz de distribución de Valor Social de Mercado (distribución de valor retenido y distribuido).



En primer lugar, se calculó el Valor Económico Social Directo (EVA), tanto para la sociedad como para los stakeholders en forma de retornos directos de la actividad económica de la entidad:

impuestos, salarios y resultado generado para la masa social de la entidad. La base para los cálculos se encuentra en la siguiente tabla, donde se detallan las magnitudes empleadas y se calcula el EVA y el retorno para la administración pública de valor (R-EVA). Por una parte, el EVA se calculó en este caso a partir del valor añadido repartido, obtenido del sumatorio de salarios, seguridad social, IVA, IRPF, impuestos y resultado de explotación. Por otra parte, el R-EVA (retorno para la administración) es el resultado del sumatorio de los ingresos realizados a la seguridad social y a la hacienda pública (impuesto sobre la renta, IVA y otros impuestos).

Tabla 5. Valor Económico Social Directo (EVA) y Retorno de VES (FEGADACE, 2018)

Descripción	Resultado
Valor añadido	1.879.419,53
Salarios	1.196.033,70
Seguridad Social	495.462,99
Impuesto de la Renta	103.915,81
Otros Impuestos	0,00
Resultado	34.523,36
Amortizaciones	263.038,17
IVA	0,00
EVA	2.092.974,03
R-EVA	599.378,80

En segundo lugar, se calculó el Valor Económico Social Indirecto, movilizado a través de proveedores de explotación y de proveedores de inversión. La lógica es la misma que en el caso anterior, y se recurrió a la base de datos SABI para realizar en ambos casos, a partir de los listados de los proveedores de la entidad y a partir de las compras realizadas a proveedores, una estimación de los costes de personal, de los impuestos, de los resultados y del valor añadido. A continuación, se muestra el detalle del cálculo del VAM para ambos tipos de proveedores, detallando el VAM y el R-VAM (retorno para la administración).

Tabla 6. Valor Económico Social Indirecto (VAME) y Retorno de VAME de proveedores de explotación (FEGADACE, 2018)

Descripción	Resultado	Índice de repercusión
Coste salarial medio	63.356,65	
Salarios brutos medios	41.181,82	
Compra proveedores	439.366,33	1,000
Gastos Personal	173.134,06	0,394
Salarios netos	88.904,34	
Impuestos	9.525,95	0,022
Resultados	6.367,81	0,014
Valor añadido	202.748,37	0,461
Seguridad Social	60.596,92	
Impuesto de la Renta	23.632,80	
IVA	92.266,93	
VAME	295.015,30	
R-VAME	186.022,60	

Tabla 7. Valor Económico Social Indirecto (VAMI) y Retorno de VAMI de proveedores de inversión (FEGADACE, 2018)

Descripción	Resultado	Índice de repercusión
Coste salarial medio	37.540,76	
Salarios brutos medios	24.401,49	
Compra proveedores	55.321,15	1,000
Gastos Personal	11.479,84	0,208
Salarios netos	6.417,23	
Impuestos	105,26	0,002
Resultados	1.307,76	0,024
Valor añadido	13.541,58	0,245
Seguridad Social	4.017,94	
Impuesto de la Renta	1.044,67	
IVA	11.617,44	
VAMI	25.159,02	
R-VAMI	16.785,31	

Finalmente, dentro del Valor Social de Mercado se determinó el Valor Social Inducido a Usuarios y Familias (ISVI), esto es, el valor social de tipo económico que genera FEGADACE a través de su actividad prestada a sus usuarios y familiares, por la que éstos pagan un precio por el servicio de tipo social que se deriva de la misión de FEGADACE y de sus entidades miembro. En este caso, el Valor Social Inducido por FEGADACE es el relativo a las aportaciones de sus usuarios y familiares, por un total de 1.066.648,36.

Con la finalidad de visualizar el resultado de los cálculos de Valor Social de Mercado, tanto para la sociedad en su conjunto como para cada stakeholder, en la siguiente tabla se muestran los valores desglosados.

Tabla 8. Valor Social de Mercado (VES): sociedad y stakeholders (FEGADACE, 2018)

	SOCIEDAD	1. AAPP	2. PROV.	3. TRABJ.	4. INV./ FIN.	5. TEJIDO SOCIAL	6. US. / FAM.
<i>EVA</i>	2.092.974,03	599.378,80		1.196.033,70		34.523,36	
<i>VAME</i>	295.015,30	186.022,60	202.748,37	88.904,34	6.367,81		
<i>VAMI</i>	25.159,02	16.785,31	13.541,58	6.417,23	1.307,76		
<i>ISVI</i>	1.066.648,36						1.066.648,36
VES	3.479.796,71	802.186,70	216.289,95	1.291.355,27	7.675,57	34.523,36	1.066.648,36

3.3.3. Valor Social Específico (valor social de no mercado)

El Valor Social Específico (o valor social de no mercado) integra el valor del conjunto de variables – sociales y ambientales - identificadas por los grupos de interés de la organización y que están asociadas a la misión específica de la entidad. Las variables de valor a utilizar son las señaladas en el proceso de diálogo con los stakeholders, recogidos en la Tabla 3. Para cada variable de valor la entidad procedió a proporcionar un output que permitiese cuantificar las variables para el ejercicio

2018. Posteriormente, se identificaron los proxies o unidades de medida más adecuados para determinar el valor monetario de cada una de estas variables, de modo que en algunos casos se han utilizado directamente los valores del output señalado por la entidad. Para la valoración de los proxies se ha utilizado el valor razonable (valor de mercado) en función de las referencias señaladas por la entidad o por los estudios similares aplicados en entidades de este tipo. En la tabla siguiente se detallan las variables, los proxies, los outputs de las variables y el valor monetario resultante para cada una.

Tabla 9. Valor Social Específico (VSE): variables de valor, proxies y monetización (FEGADACE, 2018)

VARIABLES DE VALOR	PROXY	OUTPUT	VALOR PROXY	TOTAL
Participación en foros especializados (congresos, jornadas...)	Horas de participación	326,00	50,00	16.300,00
Artículos y noticias en medios	Ítems (generados y solicitados)	382,00	100,00	38.200,00
Incremento socios	Socios nuevos	253,00	61,00	15.433,00
Colaboración entre asociaciones / redes (con asociaciones federadas, CERMI...)	Horas de colaboración	728,00	50,00	36.400,00
Facilitar el servicio en entidades afines/colaboradoras	Horas disfrute x Usuarios	4.114,00	30,00	123.420,00
Proyectos conjuntos (financiación)	Financiación	299.135,01		299.135,01
Reducción del coste directo de tratamiento y rehabilitación DCA (familia)	Personas DCA atendidas concertadas	79,00	4.910,76	387.950,04
Reducción del coste directo de tratamiento y rehabilitación DCA (admón.)	Personas DCA atendidas concertadas	79,00	21.625,20	1.708.390,80
Reducción del coste directo de tratamiento y rehabilitación DCA (familia)	Personas DCA atendidas privadas	345,00	21.625,20	7.460.694,00
Campañas/productos de sensibilización (inclusión) sobre DCA	Horas de personal	1.140,00	50,00	57.000,00
Campañas/productos de sensibilización (inclusión) sobre DCA	Costes producción	25.004,79		25.004,79
Generación de conocimiento (estudios) DCA	Financiación	14.894,18		14.894,18
Incremento empleo estable	Nº de nuevos contratos estables x tipo de jornada	15,15	16.875,00	255.656,25
Formación externa	Horas de formación	7.506,00	14,00	105.084,00
Formación interna	Horas de formación	983,00	14,00	13.762,00
Relaciones con la Administración	Horas de reunión (preparación y feedback)	628,00	50,00	31.400,00
Servicio de rehabilitación propio	Horas de rehabilitación	49.263,00	30,00	1.477.890,00
Actividades de ocio y socialización para socios usuarios	Participación (horas totales x personas)	21.161,00	10,00	211.610,00
Atención a usuarios y familiares (programa información y apoyo)	Horas	3.829,00	50,00	191.450,00
Inclusión laboral	Usuarios que han accedido a trabajos	13,00	1.196,40	15.553,20
Servicio de respiro	Horas x Personas Participantes	2.961,00	10,00	29.610,00
Formación usuarios y familiares	Horas de formación x Usuarios	3.811,00	60,00	228.660,00
Generación de empleo especializado	Jornadas laborales profesionales DCA	270,90	240,00	65.016,00
Trabajo voluntariado	Horas	1.014,00	10,00	10.140,00
Transporte (usuarios totales)	Precio Usuario	132,00	252,00	33.264,00
			VSE TOTAL	12.851.917,27

Finalmente, a partir de la asignación de variables de valor a los stakeholders que manifestaron sus intereses hacia ellas, tal y como se detalló en el proceso de diálogo, se realizó un cálculo del VSE generado por FEGADACE para cada uno de los siguientes stakeholders, tal y como se detalla en la tabla siguiente. Como se indicó anteriormente grupo de interés "Proveedores" no se ha incluido en el proceso de diálogo dado que las variables de valor identificadas fueron de carácter puramente económico y su valor queda reflejado en el cálculo del Valor Social de Mercado.

Tabla 10. Valor Social Específico (VSE): sociedad y stakeholders (FEGADACE, 2018)

STAKEHOLDER	VSE
AA.PP.	2.042.105,97
TRABAJADORES	2.302.405,45
INVERSORES/FINANCIADORES	74.600,00
TEJIDO SOCIAL	891.412,98
USUARIOS / FAMILIAS	10.329.772,83
VOLUNTARIADO	432.670,00
TOTAL	12.851.917,27

3.3.4. Valor Emocional

Por último, de acuerdo con la metodología utilizada, el cálculo del Valor Social Integrado debe reflejar el Valor Emocional, aunque en muchas aplicaciones sea difícil de valorar al no existir datos objetivos, pero por su importancia metodológicamente se recomienda que aparezca en el desglose de los cálculos, aunque no sea posible su monetización. El Valor Emocional que genera una organización para los participantes en su actividad, los usuarios, las familias y la sociedad en general, está presente en los intereses reconocidos por los distintos stakeholders.

En este caso, aun reconociendo el hecho de que este es un valor difícilmente monetizable, se ha tratado de realizar una estimación de dicho valor. Para ello, se parte de las encuestas de satisfacción realizadas por la entidad a los diferentes grupos de interés y se realiza una estimación a partir del valor social específico para los respectivos grupos de interés encuestados y el diferencial de satisfacción medio manifestado con relación al rango de valor posible de la medida del nivel de satisfacción. Por ello, esta será la única magnitud que partirá de una estimación de valor (y no de un valor objetivo como en los casos anteriores), a partir del valor social específico, en base a la satisfacción de cada stakeholder con la misión específica de la empresa, por lo que, deberá considerarse su magnitud con la debida cautela.

En el caso de la entidad analizada, FEGADACE y sus entidades miembro, se dispuso de encuestas de satisfacción realizadas por algunas entidades a dos de los grupos de interés analizados: trabajadores y usuarios / familias. Con la finalidad de homogeneizar valores, se realizó la conversión de los resultados a una escala de 1 a 5, y se considera la hipótesis de que la media de satisfacción de

los dos grupos es el valor que se considerará para el cálculo del valor emocional de la entidad para la sociedad. A continuación, se recogen los índices de satisfacción y el resultado de realizar la estimación aplicando dichos índices al valor social específico para aquellos grupos a los que se realizaron las encuestas de satisfacción.

Tabla 11. Valor Emocional (VE): sociedad y stakeholders (FEGADACE, 2018)

STAKEHOLDER	SATISFAC (1-5)	VE
TRABAJADORES	4,35	1.552.479,10
USUARIOS / FAMILIAS	4,47	7.585.824,44
TOTAL	4,41	9.051.931,73

3.4. Resultado final: detalle, síntesis y ratios de valor social

Una vez que se han realizado y presentado los cálculos de las diferentes tipologías de valor social, a continuación, se presentará el resultado final. En primer lugar, en la tabla siguiente se presenta el Valor Social generado por FEGADACE en 2018 desglosado para las diferentes tipologías de valor social consideradas y para cada uno de los diferentes stakeholders identificados en el mapa elaborado por el equipo de trabajo.

Tabla 12. Valor Social Generado por FEGADACE (2018): detalle por stakeholders

	1. AAPP	2. PROV.	3. TRAB.	4. INV. /FIN.	5. TEJIDO SOCIAL	6. USUARIOS / FAMILIAS	7. VOL.
EVA	599.378,80		1.196.033,70		34.523,36		
VAME	186.022,60	202.748,37	88.904,34	6.367,81			
VAMI	16.785,31	13.541,58	6.417,23	1.307,76			
ISVI						1.066.648,36	
VES	802.186,70	216.289,95	1.291.355,27	7.675,57	34.523,36	1.066.648,36	0,00
VSE	2.042.105,97	0,00	2.302.405,45	74.600,00	891.412,98	10.329.772,83	432.670,00
VASI	2.844.292,67	216.289,95	3.593.760,72	82.275,57	925.936,34	11.396.421,19	432.670,00
VE			1.552.479,10			7.585.824,44	
VASE	2.844.292,67	216.289,95	5.146.239,83	82.275,57	925.936,34	18.982.245,63	432.670,00

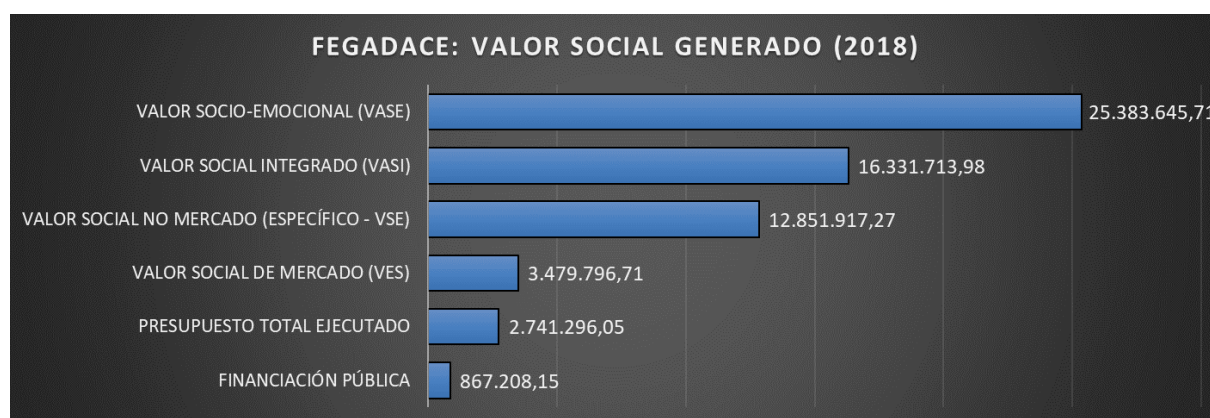
Del mismo modo, en la tabla siguiente se presenta la totalización del Valor Social Generado por FEGADACE en 2018 para la sociedad en su conjunto, detallando el cálculo para cada una de las diferentes tipologías de valor social consideradas en función del marco metodológico utilizado, y añadiendo las magnitudes de financiación pública, resultado y presupuesto movilizado.

Tabla 13. Síntesis: Financiación Pública, Presupuesto y Valor Social Generado por FEGADACE (2018)

	SOCIEDAD
FINANCIACIÓN PÚBLICA	867.208,15
PRESUPUESTO TOTAL EJECUTADO	2.741.296,05
VALOR SOCIAL AGREGADO (EVA)	2.092.974,03
VALOR MOVILIZADO PROVEEDORES (I) Explotación	295.015,30
VALOR MOVILIZADO INVERSIONES (II) Inversión	25.159,02
VALOR SOCIAL INDUCIDO A USUARIOS - FAMILIAS	1.066.648,36
VALOR SOCIAL DE MERCADO (VES)	3.479.796,71
VALOR SOCIAL NO MERCADO (ESPECÍFICO - VSE)	12.851.917,27
VALOR SOCIAL INTEGRADO (VASI)	16.331.713,98
VALOR EMOCIONAL (VE)	9.051.931,73
VALOR SOCIO-EMOCIONAL (VASE)	25.383.645,71

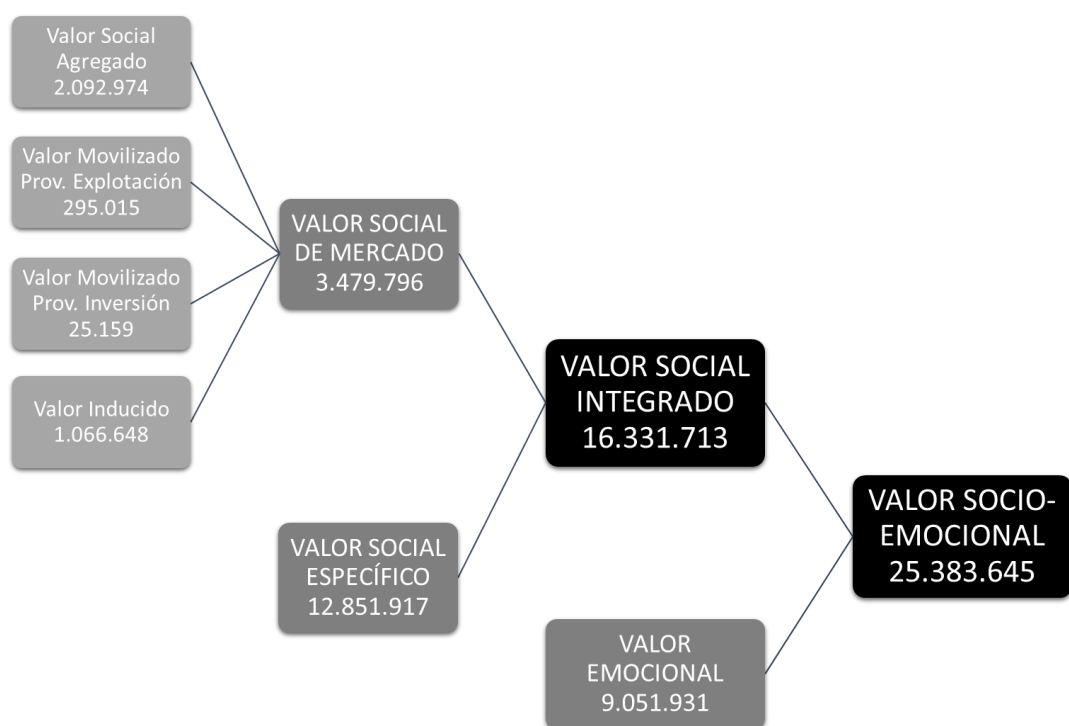
En la figura siguiente se presentan las principales magnitudes de forma gráfica.

Figura 5. Síntesis: Financiación Pública, Presupuesto y Valor Social Generado por FEGADACE (2018)



Adicionalmente, es posible incorporar la representación de los diferentes ecosistemas de valor social utilizando el mapa de impacto social presentado previamente, con la finalidad de facilitar su visualización por componentes, tal y como se representa en la figura siguiente.

Figura 6. Síntesis: Mapa de Impacto Social Generado por FEGADACE (2018)



Finalmente, es posible representar en forma de ratios las diferentes magnitudes de valor social generado con relación al presupuesto movilizado. De este modo, a continuación se representan las ratios de valor social generado para la sociedad con relación al presupuesto total y con relación a la financiación pública (salvo la ratio de caja para la administración pública, que representa el valor social de mercado o económico generado para la administración pública con relación a la financiación pública).

Tabla 14. Ratios de Valor Social Generado por FEGADACE (2018)

RATIOS (VALOR SOCIAL / PRESUPUESTO)	PRES	FIN.PUB.
<i>Ratio Retorno Caja (ROI)</i>		0,93
<i>Ratio Retorno Económico (de Mercado): E.SROI</i>	1,27	4,01
<i>Ratio Retorno Social (de No Mercado o Específico): S.SROI</i>	4,69	14,82
RATIO RETORNO SOCIAL INTEGRADO (ECONÓMICO + SOCIAL): I.SROI	5,96	18,83
RATIO RETONO SOCIO-EMOCIONAL: SEROI	9,26	29,27

Asimismo, en función de los objetivos de análisis y del ámbito de decisión, este análisis puede hacerse para diferentes magnitudes de valor social (tanto por tipología de valor social como por tipología de stakeholder) como para diferentes magnitudes de origen del presupuesto (administración pública, donaciones privadas, cuotas sociales, etc).

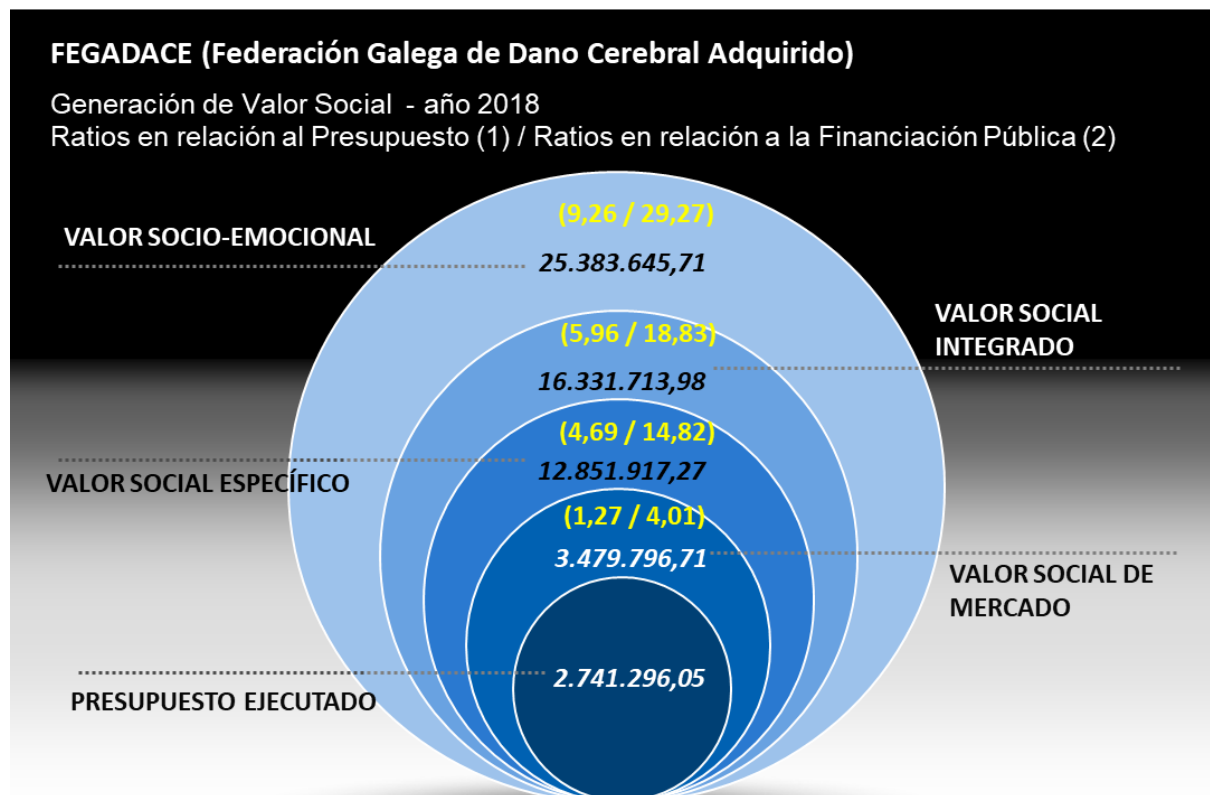
Como dichos objetivos pueden ser muy diversos, a continuación, se representan a modo de ejemplo las ratios de valor social generado para las administraciones públicas con relación al presupuesto y a la financiación pública, así como las ratios de valor social generado para los usuarios y familias con relación al presupuesto.

Tabla 15. Ratios de Valor Social Generado por FEGADACE (2018) para algunos stakeholders: administraciones públicas y usuarios -familias

RATIOS (VALOR SOCIAL STAKEHOLDER / PRESUPUESTO)	AAPP / PRESUP.	AAPP / FIN.PUB.	USUARIOS / PRESUP.
<i>Ratio Retorno Económico (de Mercado): E.SROI</i>	0,29	0,93	0,39
<i>Ratio Retorno Social (de No Mercado o Específico): S.SROI</i>	0,75	2,36	3,77
RATIO RETORNO SOCIAL INTEGRADO (ECONÓMICO + SOCIAL): I.SROI	1,04	3,28	4,16
RATIO RETONO SOCIO-EMOCIONAL: SEROI	1,04	3,28	6,93

Por último, en la siguiente figura se representan de forma gráfica las diferentes magnitudes totales del Valor Social Generado por FEGADACE y las ratios principales de Valor Social, a efectos ilustrativos.

Figura 7. Síntesis y Ratios: Resultado Económico y Valor Social Generado por FEGADACE (2018)



4. Conclusiones

Existe un interés creciente en desarrollar métodos que permitan conocer el valor social generado por las organizaciones. Avanzar en esta dirección implica, por un lado, generar estándares reconocidos que sean capaces de objetivar y ponderar el valor social; y, por otro lado, integrar estos resultados con los resultados económicos, de forma que se pueda visualizar de forma completa el valor social y económico generado por las entidades.

Siguiendo la metodología desarrollada por Retolaza et al. (2013), en este informe se ha realizado un análisis que permite objetivar y cuantificar monetariamente el valor que genera la actividad de FEGADACE y sus entidades miembro a través del cálculo de su Valor Social Integrado (VSI), incluyendo variables relacionadas con las dimensiones sociales, ambientales y económica. Este método permite comprender, medir y comunicar el VSI de la entidad y, por tanto, es una herramienta útil para sus directivos y gestores a la hora de tomar decisiones estratégicas.

La metodología empleada permite objetivar y trasladar a parámetros económicos el valor social de una entidad. Con ello se generan diversas posibilidades de mejora, tanto en el propio ámbito empresarial, como para las Administraciones. Para las entidades que integren este método de medición, los resultados obtenidos les permiten conocer mejor cual está siendo su impacto social y pueden comprobar si este impacto se genera para los grupos de interés a los que primordialmente atienden. Asimismo, este instrumento de medición ofrece la posibilidad de comunicar de forma más íntegra los resultados socioeconómicos de la entidad a sus grupos de interés. Por parte de la Administración, la posibilidad de objetivar el valor social generado por diferentes entidades supone una ayuda en la toma de decisiones basada en un análisis de coste-beneficio social. Como muestran los resultados obtenidos en este informe, el cálculo del VSI permite integrar los resultados económicos y sociales en un único concepto integral de generación de valor, superando la tradicional separación de estos conceptos.

Referencias

Kaplan, R.S.; Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard: Harvard Business Press.

Retolaza, J.L.; San-Jose, L.; Ruiz-Roqueñi, M. (2016). *Social Accounting for Sustainability. Monetizing the Social Value*. Heidelberg: Springer publishing.

Retolaza, J.L.; San José, L.; Ruiz-Roqueñi, M.; Barrutia, J.; Bernal, R. (2013). *Metodología para la cuantificación del valor social generado por una organización. El caso de Lantegi Batuak*. Universidad del País Vasco e Instituto de Economía Aplicada a la Empresa.

San-Jose, L.; Retolaza, J.L. (2015). *La generación de Valor Social como eje vertebrador de la Unión Europea*. Vitoria: FJL EUROBASK.

San-Jose, L.; Retolaza, J.L. (2016). *Contabilidad Social orientada a los stakeholders. Perspectiva de la Administración Pública*. Madrid: Ed. Pirámide.

FEGADACE

FEDERACIÓN
GALEGA DE
DANO CEREBRAL

www.fegadace.org | fegadace@fegadace.org | 881 643 148

