



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 93, Agosto 2018, pp. 155-180

Valor social de las cooperativas sociales: aplicación del modelo poliédrico en la cooperativa para la acogida de menores Zabalduz S.Coop

**Enekoitz Etxezarreta Etxarri
Juan Carlos Pérez de Mendiguren Castresana
Liseth Diaz Molina
Anjel Errasti Amozarrain**

Cómo citar este artículo: ETXEZARRETA, E., MENDIGUREN, J.C.P., DIAZ, L. & ERRASTI, A. (2018): "Valor social de las cooperativas sociales: aplicación del modelo poliédrico en la cooperativa para la acogida de menores Zabalduz S.Coop", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 155-180, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.93.9953.

How to cite this article: ETXEZARRETA, E., MENDIGUREN, J.C.P., DIAZ, L. & ERRASTI, A. (2018): "Social value of social cooperatives: application of the Polyhedral Model to Zabalduz S.Coop", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 155-180, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.93.9953.

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición online: 1989-6816.

© 2018 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.ciriec-revistaeconomia.es

Valor social de las cooperativas sociales: aplicación del modelo poliédrico en la cooperativa para la acogida de menores Zabalduz S.Coop

Enekoitz Etxezarreta Etxarri
Juan Carlos Pérez de Mendiguren Castresana
Liseth Diaz Molina
Anjel Errasti Amozarrain

RESUMEN: El objetivo de este trabajo es tratar de aportar en la confección de herramientas de medición que mejor se adecúen a las particularidades propias de la Economía Social. Para ello, se aplica una metodología de medición (el modelo poliédrico) en una cooperativa de iniciativa social guipuzcoana (Zabalduz S.Coop) y se analizan los resultados obtenidos en base a su capacidad de aprehender el valor generado por dicha cooperativa en su integridad. Tras contextualizar la metodología aplicada en el marco de los enfoques de medición del valor social, el artículo pasa a relatar el proceso y los resultados de esta investigación. Se detallan y categorizan las variables identificadas por los stakeholders para Zabalduz S.Coop, y se avanza en una propuesta de medición de dichas variables. Por último se resume en una tabla el valor social consolidado en los tres niveles monetizables (valor económico con impacto social, retorno socioeconómico y valor social específico) y se recogen las variables no monetizables relacionadas con el valor emocional. Finalmente se realiza una breve discusión teórico-metodológica sobre los límites que presenta el modelo aplicado y sobre las posibles alternativas que pudieran plantearse para superarlos.

PALABRAS CLAVE: Valor social, Modelo poliédrico, Cooperativas de acción social, Zabalduz S.Coop.

CLAVES ECONLIT: H75, K31, J540.

Cómo citar este artículo / How to cite this article: ETXEZARRETA, E., MENDIGUREN, J.C.P., DIAZ, L. & ERRASTI, A. (2018): "Valor social de las cooperativas sociales: aplicación del modelo poliédrico en la cooperativa para la acogida de menores Zabalduz S.Coop", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 155-180, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.93.9953.

E-Mail de contacto: enekoitz.etxezarreta@ehu.eus.

EXPANDED ABSTRACT

Social value of social cooperatives: application of the Polyhedral Model to ZABALDUZ S.COOP

Objectives

For several decades, we have observed re-structuring of social welfare services at an international level that create a new network of agents and models for governance to meet basic needs (Marbán and Rodríguez, 2006; Evers, 2005; Salinas *et al.*, 2011; Jorge *et al.*, 2013; Etxezarreta and Bakaikoa, 2011; Etxezarreta and Bakaikoa, 2012; Arnáez, 2014; Mori, 2014).

The offer of social services or proximity services (Laville, *et al.*, 2001, Fernandez and Vivas, 2001; Enjolras, 2008, Pastor, 2011; Etxezarreta and Lasa, 2016) as well as the creation of structures to provide protected employment spaces to people who are in a situation of social exclusion (Defourny *et al.*, 1998; Marcuello *et al.*, 2007; Manterola, 2013; Retolaza *et al.*, 2014b; Gianfaldoni, 2014), are spheres where Social Economy has taken root as an essential agent. In parallel, the need to assess these interventions in terms of social and economic efficiency has arisen. Measuring the social contribution of these entities for these services has opened an extremely broad field to design appropriate methods and indicators for this objective (Díaz *et al.*, 2012; Stievenart and Pache, 2014; Marcuello, 2015; Retolaza *et al.*, 2015; Bassi and Vincenti, 2015).

The objective of this work is to attempt to contribute to the design of measurement tools that best meet the particularities inherent to Social Economy. To this end, we have applied a measurement methodology (the polyhedral model) to a social cooperative in Guipuzcoa (Zabalduz S.Coop), and we have analysed the results obtained.

Methodology

The methodology applied in our case study is called the integrated social value quantification, based on a polyhedral model of analysis, which falls under the participatory evaluation models (Bouchard and Richez-Battesti, 2010), and was broadly documented in prior works (Retolaza *et al.*, 2016, 2015, 2014).

The polyhedral model is methodologically based on a cost-benefit analysis, whose main goal is to assess in terms of efficiency, the outputs created and the inputs necessary to do so (either by reducing inputs or by maximising outputs). To identify and then quantify an organization's outputs,

the polyhedral model considers the value each interest group assigns to the organisation, which, depending on its particular interest, is greater or lesser.

Using the work conducted for the organisation Lantegi Batuak as the main reference (Retolaza *et al*, 2014), and the process established by Retolaza *et al* (2015), we followed these six steps: i) making a Map of Stakeholders; ii) identifying Variables of Social Value (Ecosystem of Interests); iii) making a Matrix of Social Value; iv) identifying proxies and assigning quantitative values, using the reasonable value approximation; v) writing the Social Value report; vi) in coherence with the research-action perspective, feedback was given on the results, facilitating improvement processes for the social value measurement methodology.

Results/Limitations/Implications

The results obtained for the Zabalduz S.Coop case show that the cooperative has a considerable social impact, both directly through its economic activity, and indirectly, on its main client, the Provincial Council of Gipuzkoa. The indirect value for suppliers is more limited, since these are large supplier companies (gas, food, electricity, etc.), where the invoices for Zabalduz S.Coop's activity are scarcely noticed by them.

Moreover, it was decided to dismiss calculation of savings in both the public administration and in families. Disbursements made through cooperative funds were added to the specific social value section, which, since this is a social cooperative that is small in size, are not large amounts, either.

Lastly, the SROI (social return on investment) is calculated based on total public funding received, through provision of services and grants. The grants received by Zabalduz S.Coop are small. Since this is the provision of a publicly-owned social service, the public administration tenders these services through the public procurement form, and not via grants. The ratio obtained is 1.38, which would mean that for every euro assigned to the indirect provision of the service, the administration creates a total social value of 1.38 euros

Conclusions/originality

The theoretical framework proposed in this work establishes a relation between governance models and ways to evaluate, which would lead to presume that the participatory evaluation models are more suitable for entities in the "new" Social Economy. These new entities, such as Zabalduz S.Coop, are characterised and set apart from traditional mutualism, since they have more open governance models, and thus, the self-management model is affected by the participation of very different kinds of stakeholders(private, public, social, etc.).

The polyhedral model is especially suitable to measure the social value of this kind of entity, since the social impact is not measured based on pre-established indicators; rather, variables are generated ad hoc for each organization based on the stakeholders affected by its activity.

Notwithstanding, the conclusions stemming from the results obtained in our case study pose a series of limitations that collide with the very nature of the evaluation model applied.

On one hand, regarding the value generated as socioeconomic return, and beyond the increased tax revenue, it does not appear that the rest of tax savings identified is considered as a positive value by all stakeholders, since, as previously analysed, the savings generated could partially lead to precarious employment conditions caused by outsourcing the service.

On the other hand, the results obtained in the specific social value collide with one of the main limitations of this methodology, since it cannot assign an economic value to social aspects that are difficult to monetise. Many aspects were identified in this study that cannot be monetised and that were finally related to emotional value. Of tremendous importance are the interests identified by employees, both individual (excitement, motivation, attachment, feeling of belonging, etc.) and collective (exemplary nature of the management model, self-management, participation, belonging to the third sector, etc.), which, if possible to quantify them, would particularly modify the final result for social value generated.

Under no circumstances do we believe that the aforementioned limits jeopardise the validity of the polyhedral model; rather, they must be complemented by measurement methodologies that are more qualitative. The existence of countless variables that cannot be monetised (due to their intangible nature) does not mean that they cannot be measured. Thus, the alternative would be to pose evaluation methods that are more qualitative. This is the exercise put forth with Zabalduz S.Coop in more recent works, where a series of indicators was established on participation, in order to first diagnose the channels through which participation is facilitated to propose measures for improvement, and to finally analyse evolution over time.

KEYWORDS: Social Value, Poliedric model, Social Cooperatives, Zabalduz S.Coop.

1. Introducción*

El trabajo que presentamos a continuación se alinea en la tarea de intentar buscar marcos de evaluación propios y ajustados para las entidades de la Economía Social. Respondiendo así a una demanda identificada desde el sector que consiste en dar una especial relevancia a la tarea de medición y socialización del valor social generado por las entidades de la Economía Social, se aplica una metodología concreta para una tipología específica del universo de la Economía Social.

La metodología desarrollada es el denominado modelo poliédrico (también llamado como Spoly o Valor Social Integral), y trata de replicar el ejercicio realizado, entre otros, por Retolaza, San-José y Ruiz-Roqueñi (2016, 2015, 2014) para entidades de distinta naturaleza. El principal reto de este enfoque consiste en asignar un valor monetario a aspectos sociales que muchas veces son difícilmente monetizables. La aplicación de la metodología se desarrolla de forma novedosa sobre una cooperativa de iniciativa social, Zabalduz S.Coop, que gestiona un centro de acogida de urgencia para menores dentro del sistema de protección de menores de titularidad pública.

Creemos que la principal aportación del trabajo que presentamos a continuación reside en la interpretación y la discusión que sucede a la presentación de los resultados obtenidos, ya que se proponen posibles alternativas que permitan mensurar variables que por su propia naturaleza no son monetizables.

2. Problemática: la economía social y la evaluación de su impacto social

A medida que la Economía Social aumenta su relevancia en el ámbito de la intervención social, incrementa también la preocupación sobre el tema de la evaluación de su impacto. Desde varias décadas atrás, se perciben a nivel internacional procesos de reestructuración de los servicios de bienestar social que generan un nuevo entramado de agentes y modelos de gobernanza para la satisfacción de las necesidades básicas (Marbán y Rodríguez, 2006; Evers, 2005; Salinas *et al.*, 2011; Jorge *et al.*, 2013; Etxezarreta y Bakaikoa, 2011; Etxezarreta y Bakaikoa, 2012; Arnáez, 2014; Mori, 2014).

La oferta de servicios sociales o servicios de proximidad (Laville, *et al.*, 2001, Fernandez y Vivas, 2001; Enjolras, 2008, Pastor, 2011; Etxezarreta y Lasa, 2016) así como la creación de estructuras que

* Actividad realizada en el marco del Grupo de Investigación "Gizarte Ekonomia eta bere Zuzenbidea", GIU17/052, del Instituto GEZKI, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU).

proporcionan espacios de empleo protegido para personas en situación de exclusión social (Defourny *et al.*, 1998; Marcuello *et al.*, 2007; Manterola, 2013; Retolaza *et al.*, 2014b; Gianfaldoni, 2014), son ámbitos donde la Economía Social ha llegado a consolidarse como un agente fundamental. Surge paralelamente la necesidad de evaluar estas intervenciones en términos de eficiencia social y económica. Medir la contribución social que realizan estas entidades para estos servicios, ha abierto un campo amplísimo de confección de métodos e indicadores apropiados para este objetivo (Díaz *et al.*, 2012; Stievenart y Pache, 2014; Marcuello, 2015; Retolaza *et al.*, 2015; Bassi y Vincenti, 2015).

En este sentido, en palabras de Marie J. Bouchard (2010: 13), la evaluación nunca es neutral. Cada metodología responde a una aproximación concreta de lo que se pretende mostrar sobre la Economía Social y por tanto, en cada una de ellas subyace una comprensión determinada de las lógicas particulares de dichas entidades. De hecho, afloran cuestiones desde el inicio mismo de la acción de evaluar: ¿quién evalúa y mediante qué tipo de indicadores lo hace? Estas cuestiones cobran vital importancia de cara a que los marcos de evaluación por los que optemos reconozcan y fortalezcan las especificidades propias de la Economía Social.

Desde el CIRIEC-International, conscientes de la relevancia de este tema, se lleva tiempo trabajando sobre el mismo¹. Un grupo de trabajo de alcance internacional, surgido al amparo de dicha entidad y liderado por Marie J. Bouchard, analizó tanto a nivel teórico como a través de estudios empíricos, cuáles son a día de hoy las tendencias en evaluación de la Economía Social, para intentar proponer un nuevo marco que se ajuste mejor a sus particularidades. Una de las conclusiones de esta obra colectiva es que no existe consenso (Bouchard, 2010).

No se percibe un punto de vista compartido en torno a qué tipo de metodologías e indicadores se deben emplear para la medición del desempeño de la Economía Social, en parte por dos razones que parecerían obvias (Bouchard, 2010:20): la diversidad de prácticas entre las entidades de la Economía Social de un lado, y la variedad de concepciones en torno a la evaluación, de otro. De hecho, el carácter "fronterizo" de las entidades de Economía Social (Perez de Mendiguren y Etxezarreta, 2015) hace que cada vez se establezca una mayor competencia entre las metodologías de certificación/etiquetado social empleadas de manera progresiva por empresas de carácter capitalista, las evaluaciones realizadas desde el ámbito público con lógicas de "consecución de programas" y las propias de la Economía Social. Existen infinidad de aproximaciones dependiendo del contexto institucional en el que se apliquen: desde las herramientas de auditoría social (*bilan sociétal*) extendidas en Francia, hasta los enfoques de *social return on investment* (SROI) comunes en el ámbito anglosajón, pasando por distintos análisis de coste-beneficio, por mencionar algunas, existen herramientas de medición de todo tipo para todo tipo de entidades.

Puede que Perret (2010) haya formulado mejor que nadie el doble dilema que afronta el trabajo de evaluar: se trata de un esfuerzo democrático, al tiempo que cognitivo. El reto democrático surge

1.- Ver a este respecto el ejemplar monográfico titulado "Impacto económico y social de la economía social" coordinado por Carmen Marcuello y publicado en el volumen 83 de la revista CIRIEC-España.

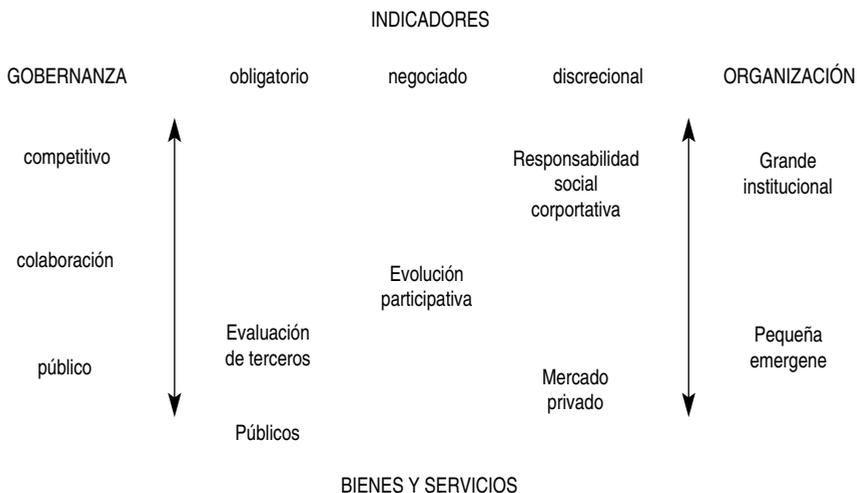
de la necesidad de generar espacios que faciliten la confrontación de lógicas heterogéneas subyacentes a las prácticas sociales, de manera que de esos espacios puedan proponerse herramientas que sean capaces de objetivar los valores detectados. Es por ello que este mismo autor considera que una acción debe ser evaluada a través de las distintas perspectivas desde las que puede ser vista.

El carácter particular de la Economía Social requiere de herramientas de medición ajustadas a su naturaleza, que según Bouchard (2010:24) no sólo deberían recoger su especificidad (dentro de su complejidad), sino que además deberían mirarse desde el prisma del paradigma de desarrollo para el que se espera que contribuyan.

3. Marco teórico: formas de evaluación según modelos de gobernanza

Bouchard y Richez-Battesti (2010) establecen una interesante correspondencia entre las distintas formas de evaluación que se perciben a nivel internacional y los modelos de gobernanza de las entidades que han sido sometidas a esta evaluación. La figura que se muestra a continuación recoge todo el marco teórico-metodológico que pasamos a detallar:

Figura 1. Evaluando la Economía Social



FUENTE: Bouchard y Richez-Battesti, 2010:255 (traducción propia).

Partiendo del contenido interno de esta matriz, las autoras establecen tres tendencias principales que subyacen a las distintas fórmulas de medición: i) la Responsabilidad Social Corporativa, ii) la evaluación por terceros y iii) la evaluación participativa.

La primera tendencia, más arraigada en entidades de mercado de la Economía Social, muchas de ellas grandes corporaciones, se aproxima claramente a la lógica de la RSC. Estas entidades desarrollan memorias de impactos sociales, éticos o medioambientales para contrarrestar de alguna forma los perjuicios padecidos en su imagen por causa de escándalos de corrupción, contaminación, etc. Las herramientas de consultoría y auditoría externa (memorias de sostenibilidad, ISOs, Global Reporting Initiative, etc.) también son aplicadas en entidades de Economía Social, siempre desde la voluntariedad y la discrecionalidad de la entidad evaluada. Sin embargo, más y más entidades de Economía Social están intentando adaptar estas memorias de RSC a sus principios y valores característicos, de tal forma que van generando herramientas de carácter mixto como las *Key Performance Indicators* en el Reino Unido o las *Bilan Sociétal* en Francia.

La segunda tendencia, la evaluación por terceros, suele estar más demandada desde las entidades públicas o cuasi-públicas, con el objetivo de evaluar el impacto real (no el previsto) de las políticas públicas. Estas prácticas responden a procesos de externalización/privatización de servicios públicos, y son realizados por expertos y agencias independientes en forma de “certificados de acreditación”. El principal objetivo de estos métodos es establecer una relación de eficiencia entre los *output* reales conseguidos a través de una acción (no objetivos programáticos) y los *inputs* involucrados en dicha acción. Desde la óptica de la Economía Social, muchas veces se trata de integrar en el análisis no solo los resultados (*outputs*) sino también las consecuencias (*outcomes*) sobre el cliente o la comunidad, que suelen percibirse en un periodo de tiempo más prolongado que la duración de la propia acción.

La tercera tendencia descansa en modelos participativos de evaluación, cuyo último fin no es tanto la evaluación en sí misma, sino el tratar de provocar cambios de comportamiento y la generación de nuevos estándares de medición. Este objetivo se alcanza mejor a través de procesos participativos, donde los *stakeholders* consensuan desde sus propios puntos de vista los aspectos a evaluar de la actividad que les concierne. Estos métodos de evaluación, sin embargo, requieren de modelos de gobernanza adecuados, que propicien espacios deliberativos donde todos los *stakeholders* dispongan del mismo derecho y de la misma oportunidad para expresar sus legítimos intereses.

La intersección entre formas de evaluación y los modelos de gobernanza (y el resto de variables que van asociadas en esta modelización) se da de la siguiente manera (Bouchard y Richez-Battesti, 2010: 254):

- i) la RSC es una práctica voluntaria y discrecional, principalmente realizada por grandes corporaciones que comercializan bienes y servicios privados y cuyo fin último es la fidelización del usuario/consumidor.

- ii) la evaluación por terceros suele estar destinado a la evaluación de programas o acciones de la administración pública, y los métodos e indicadores de medición suelen estar prefijados por las mismas autoridades al cargo de estas acciones, cuyo principal interés reside en el control sobre la correspondencia entre objetivos/resultados de una acción.
- iii) la evaluación participativa involucra a los *stakeholders* en la definición de la metodología de evaluación, y suele encontrarse más a menudo en entidades de la “nueva” Economía Social, entidades que para el logro de sus misión con claro carácter social/colectivo se sustentan en actividades de mercado y que al mismo tiempo suelen establecer relaciones de co-construcción con las autoridades públicas.

Las autoras concluyen señalando que esta representación de las formas de evaluación se debe interpretar de una forma abierta y dinámica, ya que son conscientes de que existen procesos que hibridan modelos de gobernanza y por tanto, también enfoques de evaluación. Por ejemplo asumen que cada vez son más las pequeñas entidades de Economía Social que se aproximan a formas de RSC debido a la cada vez mayor conciencia medioambiental de las consumidoras, o que la reestructuración de los servicios públicos hace que la evaluación por terceros suela estar cada vez más abierta a la participación de distintos *stakeholders* involucrados en dicha provisión, etc.

4. Aspectos metodológicos

4.1. El modelo poliédrico

La metodología aplicada en nuestro estudio de caso es el llamado modelo poliédrico, que encaja en los modelos de evaluación participativa (Bouchard y Richez-Battesti, 2010) y que ha sido ampliamente documentado en trabajos previos (Retolaza *et al*, 2016, 2015, 2014). Sintetizamos a continuación las principales bases sobre las que se asienta la metodología propuesta y el principal reto que afronta en su aplicación, que no es otro que el intento de asignar un valor económico a aspectos sociales difícilmente monetizables.

Tal y como exponen Retolaza *et al* (2016, 2015) el modelo poliédrico descansa sobre unas maneras concretas de entender el proceso de investigación, las organizaciones y también la forma en que se genera y se parametriza el conocimiento. Entienden así, la investigación-acción como forma de plantear el proceso investigador de forma circular. La comprensión de la propia organización se realiza desde la teoría de *stakeholders*, ubicando la organización dentro de un entramado de agentes que

afectan y son afectados por la propia organización. Asimismo, en coherencia con este enfoque, la perspectiva fenomenológica que se adopta pivota sobre la percepción de los agentes afectados, y por tanto, impide establecer el valor de una organización de una única forma, sino como el conjunto de intereses y expectativas generados por los *stakeholders*. Y por último, a través del teorema de los conjuntos difusos (*fuzzy logic*), se prima una forma de medición a través de las aproximaciones de los distintos puntos de vista.

En base a estas perspectivas de análisis, el modelo poliédrico se basa metodológicamente en un análisis coste-beneficio, cuyo principal fin es contabilizar y relacionar en términos de eficiencia los *outputs* generados y los *inputs* necesarios para ello (o bien minimizando *inputs* o bien maximizando *outputs*). Para identificar y luego cuantificar los *outputs* de una organización, lo distintivo del modelo poliédrico consiste en recabar de cada grupo de interés el valor que le asigna a la organización, que dependiendo de su interés particular será mayor o menor.

Las limitaciones de dicha metodología consisten principalmente en tres aspectos: i) no cabe establecer de antemano ningún valor atribuible a la organización, ya que para la identificación del valor social se tienen que conocer primero los intereses de los *stakeholders*; ii) algunos *outputs* identificados pueden ser difícilmente monetizables, y; iii) algunos *outputs* pueden no ser considerados como elementos de valor específico por parte de los *stakeholders*.

El reto que se plantea por tanto es la cuantificación del valor social de una organización, con las dificultades intrínsecas que conlleva dicho empeño, ya que existen una infinidad de efectos/aspectos sociales no monetizables. La generación de valor no monetario en las organizaciones, principalmente en las de carácter social y solidario, y la identificación de indicadores que permitan visibilizar ese valor e integrarlos en los mecanismos de gestión de las entidades son las líneas de investigación en torno a las que se trabaja en esta metodología.

Otro aspecto clave es su carácter particular: en cada empresa el conjunto de *stakeholders* e intereses son únicos. La empresa y sus *stakeholders* están estrechamente relacionados y juntos forman el "Ecosistema de Intereses" (Retolaza *et al*, 2014). Cada empresa se considerará como una unidad diferenciada que posee un conjunto limitado de intereses, que podrán variar en el tiempo. De esta manera, para conseguir objetivar el valor social será necesario concebirlo de manera individualizada en un contexto que cambia y que se define de forma "intersubjetiva" por el conjunto de los *stakeholders*.

4.2. Notas metodológicas del estudio de caso: Zabalduz S.Coop

La entidad analizada en este trabajo es la cooperativa de iniciativa social² Zabalduz Kooperatiba Elkarte (S.Coop.), entidad que gestiona el centro de Uba³, un centro de acogida de urgencia, de titularidad pública y único en la red del sistema de protección de menores de la Diputación Foral de Gipuzkoa⁴. Dentro de los servicios que proporciona el recurso, destaca la labor de cubrir las necesidades básicas del menor, realizando un trabajo preventivo y educacional.

La creación en el año 2009 del centro Uba es gestionado por una entidad, que tras varios conflictos laborales y las malas prácticas llevadas a cabo a nivel de gestión, renuncia a continuar con la gestión del centro en octubre de 2012, dando paso a la entrada de Agintzari S. Coop.⁵ Agintzari S.Coop. propone para Uba la creación de una nueva cooperativa de iniciativa social en lugar de absorber a las personas trabajadoras del centro como nuevas asociadas de Agintzari S.Coop. En marzo de 2014 se creó la nueva cooperativa mixta de iniciativa social, Zabalduz S.Coop., en el que varias personas trabajadoras del Centro Uba decidieron apostar por este nuevo modelo de gestión convirtiéndose en cooperativistas.

Para el análisis del valor social generado por Zabalduz S.Coop se sigue el proceso metodológico propuesto por el modelo poliédrico. Para ello, se realizan los seis pasos establecidos en su aplicación (Retolaza *et al*, 2015): i) la elaboración del Mapa de *Stakeholders*; ii) la identificación de la Variables del Valor Social (Ecosistema de Intereses); iii) la elaboración de la Matriz del Valor Social; iv) la identificación de *proxys* y la asignación de valores cuantitativos empleando la aproximación del valor razonable; v) elaboración del informe del Valor Social; vi) en coherencia con la perspectiva de la investigación-acción, se realiza el feedback de los resultados facilitando procesos de mejora en la metodología de medición del valor social.

Para el caso de Zabalduz S.Coop, dado que es una entidad de reciente creación, se encuentra aún en el proceso de identificación y toma de contacto con sus diferentes *stakeholders*. Coincidiendo con la necesidad de realizar dicha tarea se procedió a trabajar conjuntamente la identificación de dichos agentes.

2.- Zabalduz S.Coop. es asimismo una cooperativa de iniciativa social, que según la regulación autonómica, son aquéllas que sin ánimo de lucro tienen como objeto social la prestación de servicios asistenciales, la integración laboral de personas en riesgo de exclusión social, y la satisfacción de las necesidades sociales no atendidas por el mercado.

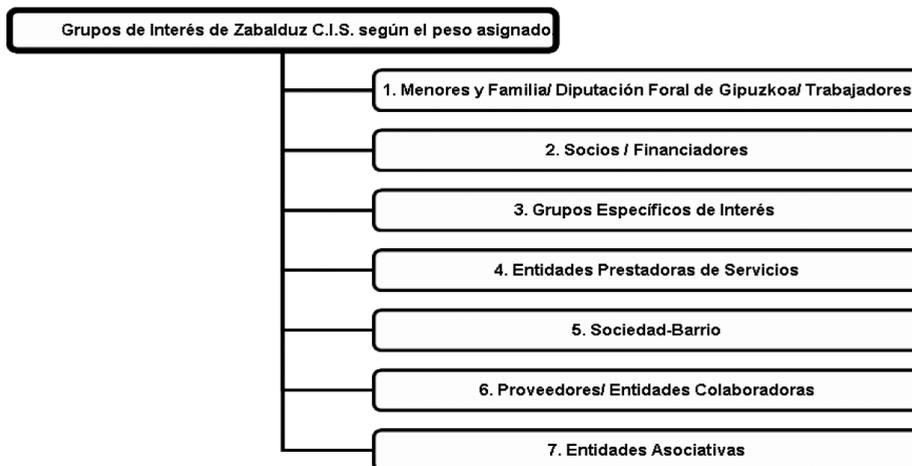
3.- Uba nace en febrero de 2009, para dar respuesta a un fenómeno migratorio que provoca una entrada masiva de menores extranjeros no acompañados al territorio histórico de Gipuzkoa.

4.- El centro está ubicado en Donostia-San Sebastián, y desarrolla tres programas diferenciados (Zabalduz, 2014): i) Programa acogida de Urgencia de menores extranjeros no acompañados (MENAs). ii) Programa acogida de Urgencia Centro 0: menores con referente familiar en situación de urgencia. iii) Programa de seguimiento de medidas judiciales: seguimiento a aquellos menores que siendo tutelados por la Diputación Foral de Gipuzkoa, se encuentran cumpliendo algún tipo de medida judicial en un centro de reforma (dependientes del Gobierno Vasco).

5.- Agintzari S.Coop. es una cooperativa de trabajo de iniciativa social compuesta por 300 personas trabajadoras que se dedica a la provisión de servicios sociales principalmente en Bizkaia. En el año 2000 Agintzari fue declarada sociedad de Utilidad Pública por el Gobierno Vasco.

Para este cometido se llevaron a cabo dos dinámicas de trabajo. En la primera, se identificaron aquellos actores con los que la organización tenía alguna relación de influencia. El objetivo de esta reunión fue realizar un primer acercamiento al ecosistema de los *stakeholders*, para lo que contamos con la participación de dos importantes agentes representantes de Zabalduz S.Coop.⁶ Se identificó mediante análisis del discurso un primer mapa de *stakeholders* con el que se trabajó a posteriori en un segundo grupo de trabajo. El objetivo era el de corroborar y validar dichos grupos y organizar el mapa añadiendo a cada grupo su peso según la importancia que se le concedía por parte de la organización. En esta segunda dinámica se contó con la participación de tres representantes de Zabalduz S.Coop.⁷ Se solicitó a los participantes de la dinámica que reorganizaran a dichos agentes por el peso que tuviera cada uno en orden de importancia, de lo que resulta el siguiente esquema:

Figura 2. Relación de stakeholders según peso asignado



FUENTE: Elaboración propia.

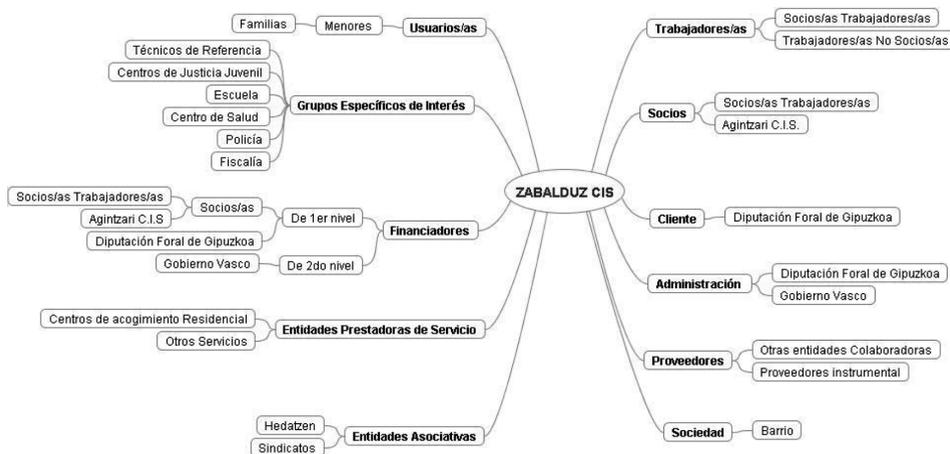
Del entramado de agentes identificados destacan tres en un primer nivel de afectación: los usuarios del servicio (menores y familias), las personas trabajadoras (socias y no socias) de la organización y la entidad titular del servicio prestado, es decir, el Departamento de Política Social de la Diputación Foral de Gipuzkoa. A un segundo nivel se sitúan las personas socias de la cooperativa Agintzari S.Coop (cooperativa que promueve la creación de la cooperativa Zabalduz y participa en su

6.- Los perfiles de las estas dos personas entrevistadas responden a: Directora Gerente de Zabalduz y Directora Pedagógica y Responsable de programa.

7.- Los perfiles de las estas dos personas entrevistadas responden a: Dirección Línea Centros de Acogimiento Residencial, Directora Gerente de Zabalduz y Directora Pedagógica y Responsable de programa.

capital social como socia colaboradora) y los agentes financiadores (que nuevamente serían las personas socias y la Diputación Foral y el Gobierno Vasco en menor medida). Ya a un tercer nivel estarían los grupos específicos que son los técnicos de referencia que realizan el seguimiento que se realiza con los menores, los centros de justicia juvenil, el centro de salud, la policía y la fiscalía. Con todo ello se obtiene el mapa de *stakeholders* que detallamos a continuación.

Figura 3. Mapa de Stakeholders



FUENTE: Elaboración Propia⁸.

El análisis de los intereses se realizó a través de entrevistas en profundidad a representantes de los distintos *stakeholders* prioritarios identificados por la dirección de Zabalduz S.Coop.⁹ Cabe señalar que no se han podido realizar entrevistas a dos de los principales *stakeholders* de la organización como son los menores y sus familias. En el caso de los menores se ha tomado esta decisión por motivos éticos y de protección. En el caso de las familias, ha imposibilitado la entrevista el hecho de que la gran mayoría de menores acogidos en el Centro Uba sean extranjeros no acompañados, y que por tanto, sus familias residan en otros países.

Ante esta situación, se ha intentado realizar una aproximación a los posibles intereses de los menores y las familias mediante los otros *stakeholders* entrevistados. De esta manera, se debe tener en

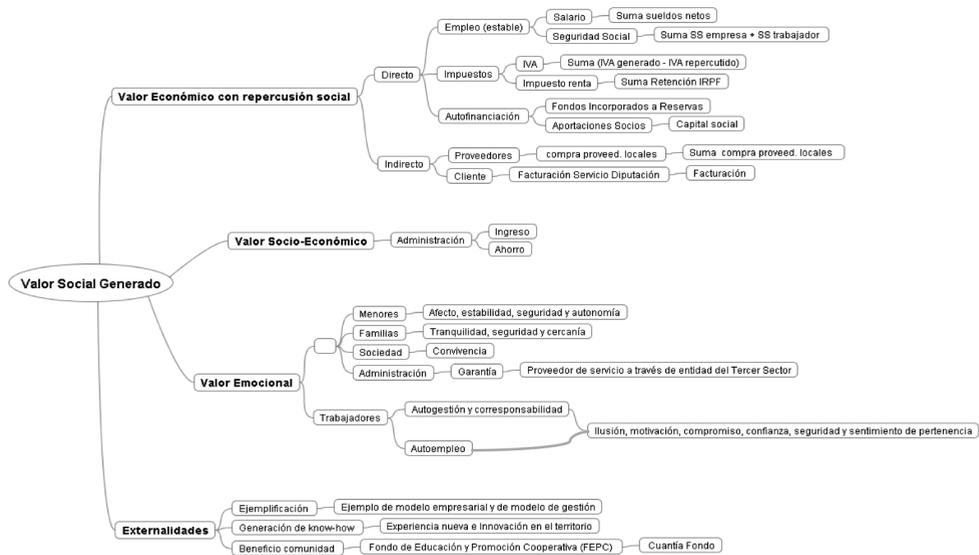
8.- Aunque a lo largo del texto se haya hecho alusión a la cooperativa analizada como Zabalduz S.Coop, CIS en este caso se refiere al acrónimo de Cooperativa de Iniciativa Social.

9.- Se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con los representantes de los siguientes *stakeholders*: i) Socio/a Trabajador/a de Zabalduz. ii) Trabajador/a de Zabalduz. iii) Diputación Foral de Gipuzkoa; iv) Entidad socia: Agintzari Sociedad Cooperativa de Iniciativa Social; v) Entidad prestadora de servicio: Servicio de Atención Técnica.

cuenta que los intereses referentes a estos dos grupos que se recogen en el estudio son un acercamiento, pudiendo haber alguna diferencia con los intereses reales por no haber podido conocer y recabar de manera directa sus propias opiniones.

La información recogida en las entrevistas se trabajó y analizó a través de un proceso de filtrado, identificando en primer lugar 23 intereses. Estos intereses se reestructuraron y agruparon en 14 de segundo orden mediante otro proceso de filtrado, y finalmente dichos intereses se categorizaron en 4 ecosistemas de intereses o tipologías de interés social¹⁰: económico, socio-económico, específico y emocional, que son los recogidos en la matriz del valor social que señalamos a continuación:

Figura 4. Mapa de los ecosistemas de intereses



FUENTE: Elaboración propia.

De este primer análisis de la matriz del valor social se desprenden una serie de conclusiones que adelantan de alguna manera los resultados que presentamos a continuación. Por un lado, existen una serie de variables que se derivan de su naturaleza cooperativa, y que por tanto no figurarían en ningún otro tipo de figura jurídico distinto del cooperativo. En segundo lugar, el cálculo del impacto social generado en las familias ha sido finalmente desestimado, debido al hecho de tratarse de menores

10.- Este paso se ha realizado utilizando la técnica cualitativa de mapas conceptuales mediante el programa FreeMind, en base al estudio realizado por Retolaza et al (2014).

extranjeros no acompañados y por tanto el hipotético impacto social positivo generado redundaría en familias no residentes en el territorio. Es por ello que el valor socioeconómico, que comprende para el caso de Lantegi Batuak el ahorro provocado en la administración (también llamado retorno socioeconómico) y el ahorro generado en las familias (como valor social específico), únicamente se asocia para el caso de Zabalduz S.Coop con el ahorro generado en la administración¹¹.

Por último, mucho del valor identificado se ha categorizado como valor emocional, lo que conlleva que el valor social en términos monetarios no refleje en su justa medida todo el valor generado por la entidad.

5. Resultados del estudio de campo: el valor social de Zabalduz S.Coop

De cara a mostrar los resultados obtenidos en la medición del valor social generado por Zabalduz S.Coop, presentamos en un primer apartado las variables identificadas para su cálculo y a continuación la tabla resumen donde se recogen los resultados agregados para los ejercicios 2014-2016.

5.1. Análisis de variables

Tomando como principal referencia el trabajo realizado para la organización Lantegi Batuak (Retolaza *et al*, 2014), resumimos en las siguientes tablas cuáles han sido los elementos coincidentes en ambos análisis y qué otro tipo de variables han tenido que ser incorporadas para el análisis del caso concreto de Zabalduz S.Coop.

Dentro del valor económico con impacto social se mide el impacto económico generado por la actividad 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 otras empresas (proveedores, clientes, organizaciones de la Economía Social...) (Retolaza *et al.*, 2014).

En este punto, cabe señalar tres diferencias respecto al caso de referencia de Lantegi Batuak. Por un lado, en cuanto a su fiscalidad particular, se debe tener en cuenta que Zabalduz S.Coop. al estar catalogada como cooperativa de iniciativa social de utilidad pública está exenta de IVA y del impuesto de sociedades.

11.- En el caso de Lantegi Batuak el retorno se calcula en el ámbito geográfico de Bizkaia, y para el caso de Zabalduz S.Coop se ha optado por calcular su impacto en el territorio de Gipuzkoa, debido a que la mayor parte de ingresos y prestación de servicios tiene lugar en este territorio.

Tabla 1. Valor económico con impacto social

Variables utilizadas en el estudio sobre Lantegi Batuak		Incorporación/ omisión de variables para estudio Zabalduz
DIRECTO	Valor añadido Salarios Seguridad social Impuesto de la renta IVA Otros impuestos Resultado Excedente reinvertido	Exención de IVA Exención de Impuesto de Sociedades
INDIRECTO		
Proveedores	Compra proveedores locales Gastos personal Seguridad social Impuesto de la renta IVA Otros impuestos Valor añadido	Ninguna
Clientes	Compra proveedores locales Empleo inducido Seguridad social Impuesto de la renta IVA Otros impuestos	Ninguna
Economía Social		

FUENTE: Elaboración propia a partir de Retolaza *et al*, 2014: 44-46.

Tabla 2. Retorno Socio-económico

	Variables utilizadas en el estudio sobre Lantegi Batuak	Incorporación/ omisión de variables para estudio Zabalduz
Ahorro para la Administración	Pensión no contributiva Subvención cuidado familiar Prestaciones sanitarias Empleo por cuenta ajena Creación de nuevos empleos personal discapacidad Creación nuevos empleos	Incorporación ahorro por no asunción del servicio Incorporación ahorro por externalizar servicio

FUENTE: Elaboración propia a partir de Retolaza *et al*, 2014: 47 y Retolaza *et al* 2015: 56.

El Retorno socio-económico recoge tanto el retorno de ingresos como los ahorros de gastos que se derivan para la Administración por la actividad de la organización (Retolaza *et al.*, 2014).

Aquí se encuentra otra de las diferencias respecto al caso de referencia de Lantegi Batuak. En este apartado, se debería complementar el cálculo anterior -en el que se recogen los diferentes impuestos generados en la actividad de la organización- con el ahorro estimado por conceptos como un menor abono de subvenciones, pensiones, reducción de uso de prestaciones públicas...

En el sector en el que Zabalduz S.Coop. desarrolla su actividad no existen subvenciones que se dejan de abonar por parte de la Administración como consecuencia de que los menores estén en el centro de Uba. Más allá de esto, tampoco existen programas de empleabilidad con respecto a los menores tutelados, lo que no genera ningún impacto en términos de creación de nuevos empleos.

Existen además dos nuevas variables incorporadas: el ahorro que se deriva por la no asunción del servicio y por externalizar el servicio. En el primer caso, estaríamos hablando de lo que la administración debería abonar en caso de que Zabalduz S.Coop cesara en su actividad, o dicho de otra forma, de lo que deja de abonar por la prestación de servicios desempeñado por Zabalduz S.Coop. En el segundo caso, el ahorro se derivaría del diferencial de costes entre la provisión pública directa y la provisión indirecta del servicio, en este caso en manos de Zabalduz S.Coop. Al referirnos de un tipo de servicio intensivo en mano de obra, gran parte del diferencial del coste se derivaría de la diferencia entre los costes laborales de trabajadores públicos y privados-cooperativos.

La inclusión de estas dos variables no genera consenso entre los distintos *stakeholders*. El ahorro por externalización, pudiera ser considerado como positivo desde el punto de vista del financiador ya que posibilitaría la cobertura de una necesidad a un menor coste. Sin embargo este interés

no ha sido identificado como positivo en el mapa de intereses, y en todo caso podría ser considerado como una disminución del valor social desde el punto de vista del prestador del servicio. Ocurre algo similar con la variable de la no asunción del servicio, que se refiere a los gastos que la administración estaría obligada a incurrir en caso de no asumir Zabalduz S.Coop la prestación de dicho servicio, cuyo cálculo ha sido descartado por la imposibilidad de estimar un valor razonable para dicha variable¹².

Tabla 3. Valor Social Específico

	Variables utilizadas en el estudio sobre Lantegi Batuak	Incorporación/ omisión de variables para estudio Zabalduz
Ahorro para las familias	Sueldos netos discapacidad Horas liberadas Ahorro comidas Servicios sanitarios Horas liberadas Retorno del coste de oportunidad	Inexistencia de sujeto afectado (familias no residentes)
Externalidades a otras organizaciones del tercer sector	Coste de actividades financiadas	Incorporación de Fondos de Promoción y Educación Cooperativa (FEPC)

FUENTE: Elaboración propia a partir de Retolaza *et al*, 2014: 48-49.

El Valor social específico es entendido como el valor no-económico que la organización distribuye entre los distintos *stakeholders*, y cuya especificidad reside en dos hechos diferenciales: por un lado, cada valor percibido por algún *stakeholder* no tiene por qué ser considerado como tal por el resto de *stakeholders* y; por otro lado, dicho valor suele ser de naturaleza no monetaria, lo cual exige el empleo de aproximaciones de carácter subjetivo para monetizarlo (Retolaza, 2015).

En el estudio realizado para Lantegi Batuak (Retolaza *et al*, 2014), se recogían por un lado el valor específico generado en los usuarios (menores y familias) y por otro lado el efecto en externalidades positivas a otros proyectos u organizaciones del tercer sector (Retolaza, 2014). Para nuestro estudio, la medición del impacto generado en las familias no se ha realizado por dos motivos: por un lado, por la “no presencialidad” de las familias afectadas (ya que la mayor parte de menores tutelados son

12.- Es plausible pensar que la no tutela de estos menores pudiera generar costes sociales vinculados a la exclusión social, la pobreza, los gastos sanitarios o de seguridad ciudadana. Sin embargo, se ha desestimado realizar dicho cálculo por falta de estimaciones razonables para su medición.

extranjeros no acompañados, y por tanto sus familias de origen no residen en nuestro territorio), y porque además parecería paradójico asignarle un valor positivo al hecho de que estos menores tengan que “estar separados” de la familia.

Para el caso de las externalidades positivas en el tercer sector, se ha considerado un *proxy* adecuado el desembolso en concepto de Fondo de Educación y Promoción Cooperativa, cuyo destino final redunda en beneficio del ámbito comunitario o del asociacionismo.

Existen asimismo otra serie de variables identificadas por los *stakeholders*, difícilmente monetizables y que se ha optado por incorporarlas como valor emocional, tal y como se recogen en la siguiente tabla.

Tabla 4. Valor Emocional

	Intereses identificados en el estudio sobre Lantegi Batuak	Intereses identificados en el estudio sobre Zabalduz
Participantes/Trabajadores	Autoestima/Independencia	Autogestión y corresponsabilidad Autoempleo Motivación y compromiso Seguridad laboral Sentimiento de pertenencia
Familia	Tranquilidad	Tranquilidad
Sociedad	Satisfacción social	Convivencia
Usuarios (menores)		Afecto y estabilidad Seguridad y autonomía

FUENTE: Elaboración propia a partir de Retolaza *et al*, 2014: 27.

La última tipología de valor social identificada, el valor emocional que genera una organización para los participantes en la actividad de la misma, las familias y la sociedad en general, está presente en los intereses reconocidos por los distintos *stakeholders*, pero no es “monetizable”. Sin embargo, es importante que se recoja en el análisis, para ir avanzando en su visualización (Retolaza *et al.*, 2014a).

En el caso de Zabalduz S.Coop., se ha identificado mucho valor relacionado a aspectos intangibles que no es posible monetizar con las herramientas de medición con las que contamos. En comparación con el caso de Lantegi Batuak, cabe subrayar los nuevos elementos surgidos sobre todo vinculados al ámbito laboral: autogestión, corresponsabilidad, participación, buen trato en las relaciones laborales, motivación e ilusión de las personas trabajadoras... Todos estos elementos, siendo difícilmente monetizables son, sin embargo, igualmente mensurables a través de metodologías de medición de carácter más cualitativo, aspecto éste que desarrollaremos en la discusión metodológica con el que cerramos el artículo.

Además del valor emocional existen también una serie de externalidades positivas identificadas que tienen que ver con la capacidad ejemplarizante de la organización gracias a su modelo de organización empresarial, al modelo de gestión público-social de los servicios sociales que ejemplariza, el modelo de crecimiento en red con la cooperativa Agintzari S.Coop, el arraigo territorial y su capacidad de innovación, etc...

5.2. Valor social consolidado

A través de la cuantificación de las variables identificadas en el apartado anterior, y aplicando los algoritmos pertinentes para el cálculo de cada una de las variables agregadas¹³, se obtienen los resultados que se resumen en la siguiente tabla:

Los resultados obtenidos para el caso de Zabalduz S.Coop muestran que la cooperativa tiene un impacto social considerable tanto de forma directa a través de su actividad económica así como de forma indirecta sobre su principal cliente, la Diputación Foral de Gipuzkoa. El valor generado de forma indirecta sobre los proveedores es más limitado al tratarse de empresas proveedoras (de gas, alimentación, electricidad, etc.) de gran dimensión, en los cuales las facturas originadas por la actividad de Zabalduz S.Coop son apenas perceptible por los mismos.

Asimismo, se han desestimado del cálculo los ahorros generados tanto en la administración pública como en las familias, y se han añadido en el apartado del valor social específico los desembolsos realizados a través de los fondos cooperativos, que al tratarse de una cooperativa de iniciativa social y de dimensión pequeña, tampoco constituyen cuantías de especial envergadura.

Por último, el cálculo realizado a través del SROI (*social return on investment*) se calcula sobre el total de financiación pública recibida, vía prestación de servicios y subvenciones. Las subvenciones recibidas son de cuantías muy reducidas para el caso de Zabalduz S.Coop., ya que al tratarse de la provisión de un servicio social de titularidad pública, la administración pública licita dichos servicios

13.- Los algoritmos aplicados para el cálculo del valor social consolidado se han obtenido del trabajo realizado por Retolaza et al (2014:112-118), incorporando los cambios señalados en el apartado 5.1.

Tabla 5. Valor social consolidado de Zabalduz S.Coop (ejercicios 2014-2016, en euros)

	Valor Socio-económico	Retorno Socio-económico	Valor Social Específica	Valor total generado
Valor económico con impacto social	3.941.746,9	1.359.367,2		3.941.746,9
Valor económico con impacto social indirecto (proveedores)	155.532,8	42.392,4		155.532,8
Valor económico con impacto social indirecto (clientes)	2.438.168,6	899.083,4		2.438.168,6
Ahorro para la Administración				0
Externalidades positivas (FEPC)			28.615,9	28.615,9
Valor emocional				0
Valor total	6.535.448,4	2.300.843,1	28.615,9	6.564.064,3
Total financiación pública				4.731.052,32
SROI				1,38

a través de la fórmula de la contratación pública, y no vía subvenciones. El ratio obtenido da un valor de 1,38, lo cual significaría que la administración por cada euro destinado a la prestación indirecta de dicho servicio, genera un valor total de 1,38 euros a través de dicha prestación.

5.3. Resultados del feedback

Del feedback realizado en la propia entidad y la entidad socia colaboradora Agintzari S.Coop de los resultados detallados en el apartado anterior se derivan dos principales conclusiones:

- Por un lado, se constatan los límites del propio modelo planteado, al concluir que una parte importante del valor social generado, al no ser monetizable, pasa a ser incluido como valor emocional, y por tanto, no puede ser medido en términos monetarios.
- Por otro lado, y en referencia a la conclusión previa, se toma conciencia de la necesidad de medir todas esas variables no monetizables a través de modelos de medición más cualitati-

vos, implementando modelos que permitan objetivar aspectos más subjetivos (de percepción de las personas socias y trabajadoras) con el objetivo de realizar análisis de carácter más evolutivo.

La mayor parte de las variables no monetizables que se han incorporado como valor emocional tiene una relación directa con la propia “vivencia reciente” de las personas trabajadoras, que en momento de constituirse en cooperativa superaron las situaciones de grave conflictividad laboral vividas en la etapa previa. Es por ello que el sentimiento de pertenencia al proyecto, y la capacidad de participar de forma activa en el mismo, pasaría a ser ahora un elemento que vehicula gran parte del valor emocional identificado.

En este sentido, la participación de las personas, aun sin ser monetizable, sí se consideró que era un aspecto relativamente fácil de medir y evaluar. Es por ello que fruto del feedback realizado se desarrolló un nuevo proyecto de investigación como continuación del trabajo aquí presentado, en el que se confeccionó un panel de indicadores para medir el nivel de participación en la entidad, en base a variables identificados por las propias personas socias y trabajadoras de la cooperativa¹⁴. Este trabajo dio como resultado una herramienta compuesta por seis “palancas” o “ámbitos” de la participación, con una serie de variables cuantificables para cada una de ellas, que posibilita la medición y el seguimiento de la evolución de las prácticas participativas de la entidad.

6. Discusión teórico-metodológica: adecuación del modelo poliédrico y posibles alternativas

El marco teórico propuesto en este trabajo establece una relación entre modelos de gobernanza y formas de evaluación que hace presumir que los modelos de evaluación de carácter participativo son más adecuados para las entidades de la “nueva” Economía Social. Estas nuevas entidades, como es el caso de Zabalduz S.Coop, se caracterizan y se diferencian del mutualismo tradicional por tener modelos de gobernanza más abiertos, y por tanto, el modelo autogestionario se ve afectado por la participación de agentes de muy diversa naturaleza (privados, públicos, sociales, etc.).

El modelo poliédrico aplicado en este trabajo resulta en este sentido especialmente adecuado para la medición del valor social de este tipo de entidades, ya que el impacto social no se mide en base a unos indicadores prefijados, sino que se generan variables *ad hoc* para cada entidad en función de los *stakeholders* que se ven afectados por su actividad.

14.- Dicho proyecto de investigación se desarrolló a lo largo de los años 2015 y 2016, bajo el título: “Community II: Panel de Indicadores Las Claves de la participación en el Grupo Cooperativo Agintzari-Zabalduz” y financiado igualmente por la Diputación Foral de Gipuzkoa.

Sin embargo, las conclusiones que se desprenden de los resultados obtenidos en nuestro estudio de caso plantean una serie de limitaciones que chocan con la propia naturaleza del modelo de evaluación aplicado.

Por un lado, en lo que respecta al valor generado como retorno socioeconómico, más allá del alcance recaudatorio, no parece que el resto del ahorro identificado sea considerado como valor positivo por el total de los *stakeholders*, ya que tal y como se ha analizado previamente, el ahorro generado podría derivarse en parte de la precarización de las condiciones laborales que ocasiona la externalización del servicio.

Por otro lado, los resultados obtenidos en el valor social específico chocan con una de las principales limitaciones de esta metodología, al no conseguir asignar un valor económico a aspectos sociales difícilmente monetizables. En este estudio han sido identificados muchos aspectos que no pueden ser monetizados y que finalmente se han ligado al valor emocional. Resultan tremendamente importantes los intereses identificados por parte de las personas trabajadoras, tanto de carácter individual (ilusión, motivación, ser sujeto, sentido de pertenencia...) como de carácter colectivo (ejemplaridad del modelo de gestión, autogestión, participación, pertenencia al tercer sector...) que de poder ser cuantificables modificarían sobremanera el resultado final del valor social generado.

Los límites mencionados consideramos que en ningún caso cuestionan la validez del modelo poliédrico, sino que exigen ser complementados a través de metodologías de medición de carácter más cualitativo. La existencia de un sinnúmero de variables no monetizables (por su carácter intangible) no quiere decir que éstas no sean mensurables. La alternativa por tanto podría pasar por plantear métodos de evaluación de carácter más cualitativo. Este ejercicio es el que se ha planteado en Zabalduz S.Coop en trabajos más recientes, donde se ha establecido una batería de indicadores sobre la participación con el objetivo de diagnosticar primero los canales a través de los cuales se facilita/dificulta la participación, para plantear medidas de mejora y analizar finalmente su evolución a lo largo del tiempo.

El reto de buscar marcos de evaluación propicios para la Economía Social por tanto creemos que debería ser coherente con su propia naturaleza integradora o híbrida, y debería complementar modelos de evaluación de carácter más cuantitativo con otros de carácter más cualitativo. El modelo poliédrico comparte con las entidades de Economía Social la capacidad de integrar mejor los puntos de vista de los *stakeholders*. Consideramos que superar el reduccionismo de intentar monetizar todo el valor social generado, y enriquecer y completar este ejercicio a través de formas de evaluación de carácter más cualitativo, puede ser válido para detectar y poner en valor el impacto social generado por dichas entidades de una forma más aprehensiva.

Y más allá de esto, el reto consistiría en realizar la evaluación de forma que se posibiliten espacios y dinámicas que generen más participación y mayor capacidad de transformación social para la propia organización.

Bibliografía

- ARNÁEZ, V. (2014): "La participación ciudadana en la prestación de los servicios públicos. El supuesto de las cooperativas de utilidad pública en la comunidad autónoma del País Vasco", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 116, 7-32.
- BASSI, A. & VINCENTI, G. (2015): "Toward a new metrics for the evaluation of the social added value of social enterprises", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 83, 9-42.
- BOUCHARD, M. (coord.) (2010): *The Worth of the Social Economy: An International Perspective*, Series: Économie sociale & Économie publique / Social Economy & Public Economy, Peter Lang.
- BOUCHARD, M. & RICHEZ-BATTESTI, N. (2010): "Conclusions". In: Bouchard, M. (coord.), *The Worth of the Social Economy: An International Perspective*, 245-263, Series: Économie sociale & Économie publique / Social Economy & Public Economy, Peter Lang.
- DEFOURNY, J., FABREAU, L. & LAVILLE, J.L. (1998): *Inserción y nueva Economía Social*, CIRIEC-España.
- DÍAZ, M. *et al.* (2012): "Empresas sociales y evaluación del impacto social", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 179-198.
- ENJOLRAS, B. (2008): *Gouvernance et intérêt général dans les services sociaux et de santé*, Bruxelles, Bern, Berlin, Frankfurt am Main, New York, Oxford, Wien, Peter Lang (Collection : Économie sociale & Économie publique/Social Economy & Public Economy).
- ETXEZARRETA, E. & BAKAIKOA, B. (2011): "La participación de la economía social en el ámbito de la dependencia: una aproximación teórica", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 71, 25-48.
- ETXEZARRETA, E. & BAKAIKOA, B. (2012): "Changes in the welfare state and their impact on the social economy: contributions to the theoretical debate from a systematic and comparative approach", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83:3, 259-280.
- ETXEZARRETA, E. & LASA, E. (2016): "Estudio Delphi sobre la cooperativización de los servicios sociales en el territorio histórico de Gipuzkoa", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 120, 35-52.
- EVERS, A. (2005): "Mixed Welfare Systems and Hybrid Organizations: Changes in the Governance and Provision of Social Services", *International Journal of Public Administration*, 28, 9, 737-748, Taylor eta Francis Inc.

- FERNÁNDEZ, R. & VIVAS, S. (2001): "La economía social ¿alternativa a la gestión pública o vanguardia de la privatización de servicios? Una definición del sector de servicios de apoyo a personas a partir del análisis de sus recursos y capacidades", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 38, 77-100.
- GIANFALDONI, P. (2014): "La constitution de groupes associatifs dans l'insertion par l'activité économique", *RECMA, Revue Internationale de l'économie sociale*, 333.
- JORGE, J. *et al.* (2013): "La economía social ante el nuevo paradigma de bienestar social", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 79, 5-34.
- MANTEROLA, J.J. (2013): "Gouvernance des entreprises sociales d'insertion basques: le marché en guise de débat", *RECMA, Revue Internationale de l'économie sociale*, 327, 43-62.
- LAVILLE, J.L., NYSSSENS, M. & SAJARDO, A. (2001): *Economía Social y Servicios Sociales: los servicios sociales entre las asociaciones, el estado y el mercado: los servicios de ayuda a las personas mayores*, CIRIEC-España.
- MARBÁN, V. & RODRÍGUEZ, G. (2006): "Estado de bienestar y tercer sector social en España. El estado de la investigación social", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 56, 117-139.
- MARCUELLO, CH. *et al.* (2007): "Transparencia y rendición de cuentas en las empresas de inserción", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 59, 91-122.
- MARCUELLO, C. (2015): "Impacto económico y social de la economía social. Presentación del número", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 83, 5-8.
- MONZÓN, J.L. (2013): "Empresas sociales y economía social: perímetro y propuestas metodológicas para la medición de su impacto socioeconómico en la U.E.", *Revista de Economía Mundial*, 35, 151-163.
- MORI, P. (2014): "Community and cooperation: the evolution of cooperatives towards new models of citizens' democratic participation in public services provision", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85:3, 327-352.
- PASTOR, E. (2011): "Sostenibilidad, impacto y eficacia de los servicios sociales municipales mediante la democratización e implicación de la iniciativa social", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 71, 49-76.
- PEREZ, J.C. & ETXEZARRETA, E. (2015): "Otros modelos de empresa en la economía solidaria: entre la retórica y la práctica", *Lan Harremanak, Revista de Relaciones Laborales*, 33, 227-252.
- PERRET, B. (2010): "The Public Policy Paradox. Normative Foundations of Social Economy and Public Policies. Which Consequences for Evaluation Strategies?". In: Bouchard, M. (coord.), *The Worth of the Social Economy: An International Perspective*, 35-43, Series: Économie sociale & Économie publique / Social Economy & Public Economy, Peter Lang.

- RETOLAZA, J.L., SAN-JOSE, L., RUIZ-ROQUENI, M., BARRUTIA, J. & BERNAL, R. (2014): *Manual para la cuantificación del valor social generado por una organización: el caso de Lantegi Batuak*, Lantegi Batuak, UPV/EHU, Instituto de Economía Aplicada a Empresa.
- RETOLAZA, J.L., SAN-JOSE, L., RUIZ-ROQUENI, M. & BARRUTIA, J. (2014): "Cuantificación del valor social: propuesta metodológica y aplicación al caso de Lantegi Batuak", *Zerbitzuan: Revista de Servicios Sociales*, 55, 17-33.
- RETOLAZA, J.L., SAN-JOSE, L. & RUIZ-ROQUENI, M. (2015): "Monetizing the social value: theory and evidence", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 83, 43-62.
- RETOLAZA, J.L., SAN-JOSE, L. & RUIZ-ROQUENI, M. (2016): *Social Accounting for Sustainability: monetizing the social value*, Springer, Heilderberg.
- SALINAS, F. *et al.* (2011): "El sector público y la economía social en la atención a la dependencia", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 71, 9-24.
- STIEVENART, E. & PACHE, A.C. (2014): "Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale: points de repère", *RECMA, Revue Internationale de l'économie sociale*, 331, 76-92.
- VIEITES, A. (2014): "¿Son las 'cooperativas de iniciativa social' las más idóneas para la provisión de servicios sociales? Hacia la creación de una red de cooperativas: Proceso de cooperativización de UBA-Zabalduz como estrategia de crecimiento de la entidad Agintzari SCIS", Trabajo Fin de Máster, Máster oficial de Economía Social y Solidaria, Universidad del País Vasco.
- ZABALDUZ KOOPERATIBA ELKARTEA (2014): *Memoria 2014, Centro Uba*, Documento interno.