

Maite Marzo
Esmeralda Almazán

El valor de la intervención socioeducativa: el SROI como herramienta de medida económica del impacto social

Recepción: 26/06/2019 Aceptación: 24/03/2020

Resumen

Este artículo presenta la metodología SROI para la evaluación del impacto a partir de cuatro experiencias de entidades sociales que lo han utilizado para comunicar el valor de sus actuaciones a la sociedad en general y a los diferentes agentes en particular. El SROI o social return on investment, retorno social de la inversión, permite capturar en forma monetaria el valor de una amplia gama de resultados de un proyecto, tengan un valor de mercado o no, y se caracteriza por tener un enfoque participativo. Resulta destacable la valoración positiva que hacen todas las entidades que han participado en este artículo, remarcando su utilidad para la mejora en la atención y la orientación en la toma de decisiones.

Palabras clave

SROI, impacto social, evaluación, retorno social, teoría del cambio

El valor de la intervenció socioeducativa: l'SROI com a eina de mesura econòmica de l'impacte social

Aquest article presenta la metodologia SROI per a l'avaluació de l'impacte a partir de quatre experiències d'entitats socials que l'han utilitzat per comunicar el valor de les seves actuacions a la societat en general i als diferents agents en particular. L'SROI o social return on investment, retorn social de la inversió, permet capturar en forma monetària el valor d'una àmplia gamma de resultats d'un projecte, tinguin un valor de mercat o no, i es caracteritza per tenir un enfocament participatiu. Resulta destacable la valoració positiva que en fan totes les entitats que han participat en aquest article, remarcant-ne la utilitat per a la millora en l'atenció i l'orientació a la presa de decisions.

Paraules clau

SROI, impacte social, avaluació, retorn social, teoria del canvi

The Value of Socio-educational Intervention: SROI as a tool for the economic measurement of social impact

This article considers the usefulness of SROI impact evaluation in light of the experiences of four social entities which have used this methodology to communicate the value of their actions both to society in general and to a number of specific agents. The SROI (social return on investment) method can be used to quantify the worth of a wide range of projects and results, regardless of whether they have a conventional financial value, and is characterized by its participatory involvement of stakeholders. It is worth noting the positive assessment of SROI by the four social entities that took part in this article, all of which highlighted its potential for improving care and providing orientation in decision-making.

Keywords

SROI, Social impact, evaluation, social return, theory of change

Cómo citar este artículo:

Marzo Arpon, M.; Almazán Purti, E. (2020). El valor de la intervención socioeducativa: el SROI como herramienta de medida económica del impacto social. *Educació Social. Revista d'Intervenció Socioeducativa*, 74, 145-168.



▲ Introducción

Que las entidades y organizaciones que gestionan iniciativas de acción social son generadoras de valor para la sociedad es una verdad indiscutible. Bueno, al menos para las personas que están vinculadas a organizaciones. Pero ¿para el resto de la ciudadanía también es así o son vistas como meras receptoras de fondos públicos?

Para poder explicarlo necesitamos herramientas que nos permitan, en un lenguaje sencillo y comprensible, transmitir a nuestros conciudadanos y conciudadanas nuestro papel como agentes clave en la aportación de valor a nuestro entorno. Y cuando hablamos de valor, lo hacemos en el sentido amplio de la palabra, teniendo en cuenta los aspectos económicos, pero también aquellos aspectos sociales y medioambientales más intangibles en el lenguaje común de mercado.

Las metodologías tipo coste-beneficio son ampliamente utilizadas para realizar evaluaciones de carácter económico pero son insuficientes para captar el valor social generado por algunas de las intervenciones realizadas.

La metodología SROI (*Social Return On Investment*, retorno social de la inversión) es similar al de coste-beneficio en que se identifican las entradas y salidas del proyecto y se convierten en valor monetario. Sin embargo, SROI también intenta captar el valor social generado y “traducirlo” a un lenguaje económico.

No obstante, no es una técnica que se esté utilizando de forma generalizada, en parte seguramente porque asumimos, muchas veces erróneamente, que los agentes financiadores ya entienden qué hacemos. Al contrario, muchas veces estos agentes, ya sean públicos o privados, necesitan más herramientas e información para tomar decisiones objetivas sobre el destino de los fondos que gestionan.

La realización de una medida de impacto permite orientar el proyecto a aquellas actividades que son más beneficiosas para los colectivos

En este sentido, la evaluación del impacto está más desarrollada en proyectos de cooperación, con modelos de financiación de los programas sociales y filantrópicos, donde la presencia de capital privado es mayor, sean estas fuentes de empresas o de particulares. Eso ha hecho que se generaran metodologías y sistemas que explicaran la necesidad y el porqué de realizar el programa que impulsaban, modelando el discurso y objetivando los resultados obtenidos.

Pero ¿es esta la razón que nos debe conducir a realizar una iniciativa de esta naturaleza? Bajo nuestro criterio, no. La realización de una medida de impacto permite orientar el proyecto a aquellas actividades que son más beneficiosas para los colectivos con los que trabajamos, y poderlo explicar dentro y fuera de nuestro programa. Es importante que los profesionales también sean

conscientes de ello, así como las personas voluntarias, personal de apoyo, las personas que toman decisiones en las fuentes de financiación, etc.

Quizás nos podemos encontrar incómodos o incluso ser contrarios a hablar de evaluación en el sector social pensando que es algo solo viable en sectores de naturaleza mercantil. Sin embargo, poco a poco está más extendido el conocimiento de los beneficios de su aplicación, y afloran no solo las ventajas de cara al exterior, obteniendo mecanismos objetivos para explicar el impacto sistémico de los proyectos de carácter social en las fuentes de financiación y a la sociedad en general, sino también de cara adentro, optimizando la utilización de los recursos y enfocando las acciones de mejora en aquellas actividades que hemos identificado como claves al conseguir que los colectivos con los que trabajamos obtengan más impacto por estar en el proyecto que gestionamos.

Los diferentes métodos de evaluación de impacto nos ayudan a todo esto y concretamente la metodología SROI (*Social Return On Investment*) pone en valor, en la medida de lo posible, todas las actividades que realizamos.

La evaluación de impacto en los proyectos sociales

Desde hace tiempo, en los proyectos de carácter social se han ido aportando datos para explicarlos. Los datos a menudo han respondido a demandas de una parte de las fuentes de financiación sobre número de personas atendidas, días de estancia en el programa, número de profesionales relacionados, etc.

A pesar de haber experimentado últimamente un impulso importante, la todavía incipiente implantación de sistemas de gestión en las entidades del tercer sector ha introducido indicadores cualitativos en algunas entidades. De todos ellos, seguro que el más extendido es la medición de la satisfacción de las personas usuarias. En cualquier caso, y en mayor o menor medida, se han incorporado otros indicadores que dan información sobre el grado de cumplimiento de los objetivos marcados por la propia entidad.

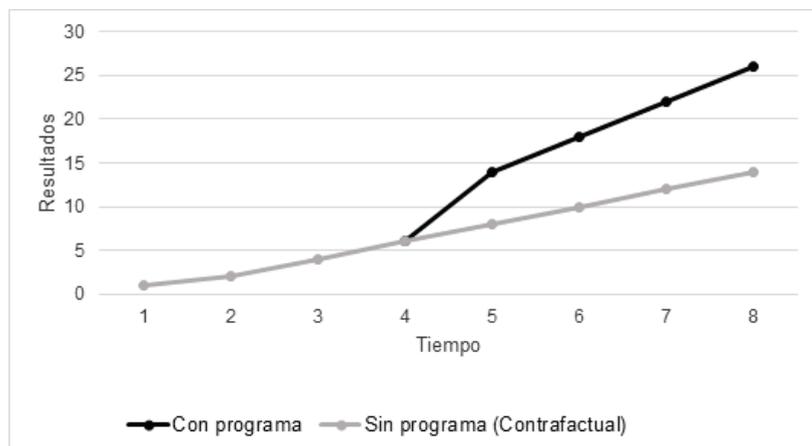
En estos casos, la visión totalmente válida de esta evaluación para la mejora de la eficiencia y eficacia de la gestión que se está llevando del programa en raras ocasiones permite que los resultados puedan ser utilizados para explicar a las partes interesadas, ni que se puedan comparar con iniciativas similares o aplicadas a los mismos colectivos con el fin de determinar cuáles son las que consiguen mejores resultados.

Por otra parte, va apareciendo la necesidad de utilizar un tipo de evaluación que permita extraer datos que aporten luz sobre qué ha supuesto para las personas que han pasado por el programa (o que están ahora en el programa) en su vida diaria. Este es el caso de la escala Gencat de Calidad de Vida. Este tipo de iniciativa, al igual que la anglosajona *Outcomes Star*, recoge los efectos de los programas sociales en los colectivos que atiende.

Pero, con todo esto, ¿qué es la evaluación de impacto? La evaluación de impacto debe responder a la pregunta “¿qué habría sucedido si el programa no se hubiera llevado a cabo?”.

A diferencia de cuando hacemos una evaluación de proceso o proyecto, donde tenemos que describir lo que ha sucedido, con la evaluación de impacto necesitamos comparar lo ocurrido respecto de qué habría sucedido sin el proyecto.

Gráfico 1: Efectos de la aplicación de un programa social



Fuente: Elaboración propia

Las metodologías de evaluación de impacto lo que hacen es *medir el cambio* producido por los programas que analizan

Por tanto, las metodologías de evaluación de impacto lo que hacen es *medir el cambio* producido por los programas que analizan, más allá de los que se habrían dado aunque no hubieran existido.

Solo podremos *medir el cambio* si previamente, en la etapa de diseño del proyecto, se construye la *teoría del cambio* (Blasco, 2009), es decir, se concreta cómo creemos que las acciones que se llevarán a cabo van a solucionar el problema identificado en el colectivo con el que se trabaja.

La secuencia de aplicación de las metodologías de evaluación de impacto sigue los pasos siguientes:

Cuadro 1: Secuencia de aplicación de metodologías de evaluación

1	Valoración y detección de la necesidad en la sociedad	¿Cuál es el problema?
2	Construcción de la teoría del cambio del proyecto	¿Cómo, en teoría, el proyecto soluciona el problema identificado?
3	Evaluación de procesos	¿El proyecto ha funcionado tal y como se había planificado?
4	Evaluación de impacto / Medir el cambio	¿Se han conseguido los objetivos de cambio fijados? ¿Y la magnitud?
5	Aplicación de metodologías de medición de impacto	Con el coste y magnitud logrados ¿cómo se puede comparar con las alternativas?

Fuente: Elaboración propia

La metodología SROI: historia y principios

La metodología SROI fue creada en los años noventa en San Francisco por REDF, un fondo filantrópico en proyectos de organizaciones sociales. Posteriormente fue asumido por la Oficina del Tercer Sector del Gobierno de Reino Unido¹ que promueve e impulsa el SROI con la elaboración de materiales de apoyo y divulgación, y una plataforma para compartir iniciativas llevadas a cabo por las entidades.

Pero ¿qué es el SROI?

La metodología **SROI** (*Social Return On Investment*) para la evaluación del impacto permite **capturar en forma monetaria el valor** de una amplia gama de resultados de un proyecto, tengan un valor de mercado o no, y se caracteriza por tener un **enfoque participativo**.

El SROI se diferencia de otras metodologías de evaluación de impacto principalmente en dos cuestiones relevantes:

- Parte de un enfoque participativo, es decir, engloba todos los grupos que están afectados por el cambio –*stakeholders* (profesionales, participantes, familia, comunidad, administración, etc.).
- Transforma todos los cambios (*outcomes*) detectados en un valor representado en la moneda local.

El SROI parte de un enfoque participativo, es decir, engloba todos los grupos que están afectados por el cambio

Las principales características de esta metodología son las siguientes:

- Permite calcular el **valor de los cambios (*outcomes*)**, tengan valor económico o no.
- Mide los **cambios** que son **importantes** para las **personas y las organizaciones** que contribuyen a crearlos o que se benefician de ellos.
- Muestra los **cambios sociales, medioambientales y económicos** para explicar cómo se genera el cambio.
- Utiliza el **principio de monetización** para obtener finalmente una relación coste beneficio.
- Puede ser **evaluativo** (revisa los resultados de un proyecto ya en marcha) o **prospectivo** (predice los resultados).

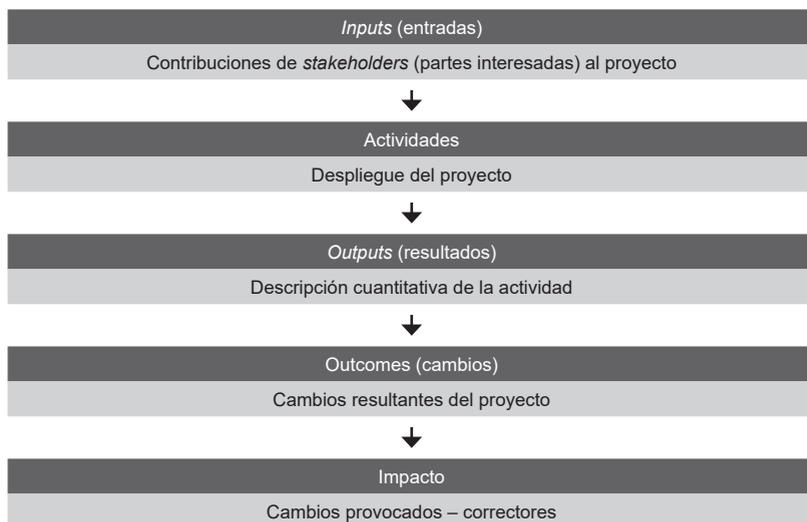
La aplicación del SROI exige a nivel metodológico contemplar los siguientes principios:

1. **Involucrar a las partes interesadas (*stakeholders*)**. A las personas u organizaciones participantes en el proyecto se les informa de lo que se mide y de cómo se medirán y se valorarán los cambios como resultado de la actividad o programa implantado. Son los mejores “testigos” para describir los cambios.
2. **Entender qué cambia**. Describir cómo se crea el cambio y evaluarlo desde la evidencia obtenida, reconociendo cambios positivos y negativos así como aquellos que han sido contemplados y no contemplados. Las evidencias de los cambios (*outcomes*) y/o de los resultados (*outputs*) de la actividad pueden ser de naturaleza social, económica o medioambiental y son las que permiten mostrar los cambios que han tenido lugar.
3. **Valorar todas las cuestiones importantes**. Utilizar medidas financieras (*financial proxies*), para que el valor de todos los cambios sea reconocido en el mercado, no solo aquellos con rédito económico. Eso tendrá influencia en el balance de fuerza que existe entre las diferentes partes interesadas.
4. **Incluir únicamente lo esencial**. Determinar qué información y evidencias deben ser incluidas con el fin de dar una descripción justa y verdadera, porque las partes interesadas puedan sacar conclusiones razonables sobre el impacto. Este principio exige una evaluación de si una persona tomaría una decisión diferente sobre la actividad si se excluyera una parte de la información, eliminando al máximo la subjetividad.
5. **No reivindicar en exceso**. Únicamente hay que reivindicar el valor que las organizaciones son responsables de crear. Este principio exige identificar muy claramente los cambios logrados por el proyecto y los que se hubieran logrado igualmente por influencia de otros factores colaterales, como el entorno u otros programas a los que estén vinculadas las personas destinatarias de nuestro trabajo.
6. **Ser transparente**. Este principio exige que todas las decisiones relacionadas con los cambios, indicadores y puntos de referencia, fuentes y métodos de recolección de información, diferentes escenarios consi-

derados y comunicación de los resultados a las partes interesadas, sean explicados y documentados.

- 7. Comprobar el resultado.** Asegurarse de tener la aportación de una visión independiente apropiada y que valide el proceso realizado, más allá de la inevitable subjetividad que conlleva todo proceso evaluativo.

Cuadro 2: Secuencia de aplicación de metodologías de evaluación



Fuente: Elaboración propia.

La metodología SROI: implantación

Implantar la metodología SROI implica a nivel metodológico la consecución de seis etapas, en cada una de las cuales se lleva a cabo una serie de acciones que deben quedar documentadas para ser recuperadas en el momento de la redacción final de las conclusiones, así como para dar cumplimiento al principio de transparencia.

Cuadro 3: Pasos para la aplicación de la metodología SROI

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6
<ul style="list-style-type: none"> Definir alcance Identificar <i>stakeholders</i> Decidir cómo involucrarlos 	<ul style="list-style-type: none"> Empezar mapa de impacto Identificar <i>inputs</i> y valorar los no monetarios Clarificar <i>outputs</i> Describir <i>outcomes</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Evidenciar <i>outcomes</i> con indicadores Recoger información <i>outcomes</i> Establecer duración Establecer valor 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar correctores: <ul style="list-style-type: none"> Peso muerto Desplazamiento Atribución Decrecimiento Calcular impacto 	<ul style="list-style-type: none"> Proyectar el futuro Valor actual neto Calcular ratio SROI Análisis de sensibilidad Periodo de retorno 	<ul style="list-style-type: none"> Reportar a los <i>stakeholders</i> Utilizar los resultados Certificar

Fuente: Elaboración propia, basada en la Guía SROI en castellano.

Implantar la metodología SROI implica a nivel metodológico la consecución de seis etapas, en cada una de las cuales se lleva a cabo una serie de acciones que deben quedar documentadas

A continuación, se describen brevemente las diferentes etapas.

Etapla 0: La teoría del cambio

Esta etapa es clave para sentar las bases del análisis SROI a realizar y para construir el proyecto que se inicia.

Hay cuatro elementos a tener en cuenta para la elaboración de la teoría del cambio:

1. Misión: ¿Cuál es el problema o la necesidad que se quiere atender? ¿Cuáles son sus causas? ¿A qué nivel de profundidad se quiere trabajar? ¿Qué cambios (impactos) se quiere conseguir y con qué resultados?
2. Grupos objetivos o partes interesadas: ¿Quién y qué podría ser impactado? ¿Cómo?
3. Estrategias o acciones: ¿Qué herramientas y estrategias se necesitarán para impactar en los grupos identificados? ¿Con qué recursos? ¿Se disponen de estas herramientas? ¿Hay alguien más trabajando? ¿Hay que hacer alianzas? ¿Tendremos que trabajar con colaboradores o en red? ¿Qué esperaremos?
4. Cambios o resultados: ¿Cómo sabremos si hemos tenido éxito? ¿Cómo lo mediremos?

Etapla 1: Definir el alcance de la evaluación

La entidad debe decidir y concretar el proyecto o los proyectos que serán evaluados según esta metodología y debe identificar a los agentes implicados. Es por ello que en esta etapa la entidad debe valorar su implicación en el proceso de evaluación, por lo que debe tener en cuenta los siguientes elementos:

1. Finalidad
2. Audiencia
3. Antecedentes
4. Recursos
5. Responsabilidades
5. Gama de actividades
7. Período de tiempo
8. Tipo de evaluación

Etapla 2: Iniciar el mapa de impacto

Una vez iniciada la aplicación de la metodología SROI, es necesario identificar todos los aspectos (entradas y salidas) con valor económico o no, sin olvidar también aquellos sin los que no se podría llevar a cabo el proyecto

objeto del estudio. Por ejemplo, el tiempo de dedicación de personas voluntarias, que se cuantifica asignándole un valor equivalente al precio medio por hora por el tipo de trabajo que están haciendo, más los costes indirectos propios como si la persona estuviera asalariada.

La descripción de los resultados debe ser lo más numérica posible para que aporte objetividad a los resultados y facilite las etapas posteriores.

El mapa de impacto es la herramienta utilizada en SROI para dejar constancia de toda la información que se recoge y se ordena atendiendo a los diferentes aspectos a tener en cuenta para avanzar en el análisis. Para ello, organiza todos los elementos según el grupo de interés relacionado: *inputs*, actividades del proyecto, cambios y resultados. De esta forma, se puede observar la historia del cambio para cada uno de ellos.

Este mapa tiene, además, otra utilidad dado que es una potente herramienta de comunicación y de transparencia de todo el proceso, mostrando la evidencia de las decisiones tomadas y su coherencia con los valores de la entidad y el proyecto. La Social Value International ofrece una plantilla en su página web que se puede adecuar a cada caso (<http://www.socialvalueuk.org/resource/blank-value-map/>).

Etapas 3: Cuantificación y monetización de los *outcomes*

La valoración cuantitativa de los resultados hay que iniciarla identificando indicadores que midan el cambio de forma objetiva, de ahí la importancia de saber seleccionar una eficiente batería que, de manera complementaria, nos dé información sobre si el cambio ha sucedido en el grupo de interés y en qué medida.

Para obtener los datos pertinentes, debemos buscar las fuentes de información más apropiadas y debemos incorporarlas en el funcionamiento cotidiano del proyecto. Si el estudio es evaluativo podemos tener en cuenta qué fuentes de información se tienen y cuáles se podrían incorporar. Si es prospectivo, podemos aprovechar experiencias anteriores e incorporar en las actividades del proyecto aquellas que sean necesarias para tener la información correcta. Por ejemplo, en los casos en que se deba tener información de los familiares de las personas usuarias de un servicio, se puede planificar la incorporación de determinadas preguntas sobre impacto en las entrevistas.

Además, la durabilidad en el tiempo de los cambios generados también es un factor a contemplar que hay que contrastar con las partes interesadas, si es necesario, en el sentido de conocer la permanencia de la actuación realizada por el proyecto analizado. Dado que normalmente hay que trabajar con información subjetiva, es recomendable tender a imputar menos tiempo y no reivindicar en exceso, además de procurar comparar los efectos en el colec-

tivo tratado respecto a un no participante en el proyecto de características muy similares.

Una vez cuantificado el cambio producido, pasaremos a la identificación de aquellas aproximaciones financieras (*financial proxies*) que permitirán transformarlo en valor para la sociedad, en lo que se denomina la monetización del cambio, aspecto que diferencia el SROI de otras metodologías de medida de impacto.

El objetivo principal es determinar cuán importante es un cambio, asignando un valor monetario a efectos que no tienen un valor de mercado, pero sí social.

Del mismo modo que el precio de los bienes consumidos no deja de ser un acuerdo entre las partes, diferentes *stakeholders* pueden percibir diferente valor a un cambio, por lo que hay que combinar las diferentes percepciones mediante el uso de los *proxies* financieros adecuados.

Hay diferentes tipos de aproximaciones financieras. Hay aproximaciones directas, como los costes o ganancias directas generadas por la situación de cambio, pero también las hay de otro tipo: solicitando a las personas involucradas cuánto estarían dispuestas a pagar o recurriendo a estadísticas publicadas por la administración o por estudios con solvencia contrastada.

Etapas 4: Aplicación de correctores y cálculo de impacto

Es importante que tengamos registro de todas las razones por las que se tomaron las decisiones finales, contribuyendo a la transparencia de todo el proceso

Antes de calcular la cantidad total de impacto, la metodología SROI nos hace aplicar cuatro factores de corrección que reducen, aún más, imputaciones subjetivas. Como ya se ha ido diciendo, es importante que tengamos registro de todas las razones por las que se tomaron las decisiones finales (podemos utilizar el mapa de impacto), contribuyendo a la transparencia de todo el proceso.

Estos correctores son:

- *Peso muerto*: Mide la cantidad de cambios que se habrían dado aunque el proyecto o actividad no se hubiera producido (contrafactual en otras metodologías).
- *Desplazamiento*: Mide qué cantidad del cambio puede afectar a otro.
- *Atribución*: Mide qué cantidad de cambio fue para otras organizaciones o personas.
- *Decrecimiento*: Mide en qué grado el efecto del cambio va desapareciendo al cabo de los años.

El resultado es la suma en valor absoluto de lo que sería el impacto de nuestro proyecto.

Etapa 5: Cálculo SROI

Antes de obtener el cálculo de SROI debemos realizar aún dos últimas operaciones.

La primera corresponde a la proyección hacia el futuro de nuestro impacto. Esto es, determinar cuánto tiempo perduran las actividades que hemos llevado a cabo con nuestro proyecto en los grupos de interés identificados, dado que estas cantidades también las tendremos en cuenta como retorno a la sociedad.

La segunda operación que debemos realizar es la aplicación de una tasa de descuento del valor generado, operación que nos da finalmente el valor actual neto (VAN) necesario para obtener el resultado final.

En este punto, ya podemos realizar el cálculo de SROI con la siguiente fórmula:

$$\text{Ratio SROI} = \frac{\text{Valor actual (valor actual total del impacto)}}{\text{Valor de los inputs (o inversión total)}}$$

Es conveniente que realizamos una comprobación previa, que es el análisis de sensibilidad. Nos permite determinar cuánto debería cambiar cada aspecto que hemos estimado durante los pasos previos para lograr que la ratio SROI se convirtiera en 1: 1. De esta forma, tenemos el pulso del efecto de nuestras decisiones durante el proceso y podremos ver cuál tiene más efecto en el conjunto del resultado obtenido.

Etapa 6: Comunicación y utilización de los resultados

Finalmente, y también de mucha importancia, es necesario que pensemos cómo comunicaremos y a quién los resultados del proyecto, teniendo en cuenta los objetivos iniciales del estudio y el uso posterior que se hará de él. Es recomendable devolver los resultados al menos a los grupos de interés que hayan participado en las fases de obtención de información.

Opcionalmente, se puede considerar la posibilidad de la certificación por órganos independientes y vinculados a la red de SROI internacional.

En cualquier caso, tenemos que ver esta etapa como un punto de inicio en la mejora y la orientación de nuestro proyecto o servicio hacia las personas destinatarias, fijándonos objetivos con indicadores de impacto.

Es necesario que pensemos cómo comunicaremos y a quién los resultados del proyecto, teniendo en cuenta los objetivos iniciales del estudio y el uso posterior que se hará

La aplicación en las entidades del tercer sector social

Para hablar de las motivaciones, las ventajas y los inconvenientes de la metodología hemos conversado con cuatro entidades del tercer sector social que han aplicado la metodología descrita en los apartados anteriores.

Hemos realizado una selección de entidades que han aplicado un SROI en su entidad, o en alguno de sus proyectos, teniendo en cuenta criterios de volumen y sector de intervención, además de la disponibilidad para compartir su experiencia. Estos criterios nos llevaron a contactar con cuatro entidades de la ciudad de Barcelona y en concreto con los referentes del proyecto SROI. Mediante una entrevista semiestructurada guiada por cinco preguntas, expuestas a continuación, nos han relatado su experiencia. Con la información extraída hemos hecho un relato que permite ver los diferentes acercamientos, la utilización y los resultados obtenidos a raíz de la aplicación del SROI.

1. ¿Qué importancia creéis que tiene en el tercer sector social la evaluación de impacto de los programas que se llevan a cabo? ¿Por qué creéis que es necesario?
2. ¿Por qué elegisteis el SROI como metodología de evaluación del impacto?
3. ¿En qué proyecto o ámbito de la entidad los aplicasteis? ¿Qué os llevó a elegir este alcance?
4. ¿Cuáles creéis que son los aspectos clave en su aplicación? ¿Qué pasos encontrasteis más difíciles de aplicar y cuáles os resultaron más sencillos?
5. ¿Qué recomendaríais para implantarlo? ¿Qué diríais a otras entidades para motivarlas a conocer el impacto de su actividad? ¿Por dónde les sugeriríais que empezaran?

Antes de explicar las experiencias de forma integrada a partir de la información recogida en las diferentes entrevistas realizadas, con el correspondiente consentimiento informado, presentamos brevemente a las cuatro entidades participantes.

Entidad número 1

Barabara Educació SCCL es una cooperativa de trabajo asociado de iniciativa social sin ánimo de lucro, que nace a finales del 2013. La podemos encontrar en el distrito de Sant Martí de la ciudad de Barcelona y ofrece servicios especializados y de calidad para el desarrollo de competencias transversales, servicios de crecimiento organizacional y servicios a medida para empresas, organizaciones y administraciones públicas.

En la entrevista realizada participaron tres miembros del Consejo Rector (responsable pedagógica, responsable económica financiera y responsable de proyectos). Para más información, consulte: <https://barabaraeducacio.org/>

Entidad número 2

Àuria Grup. Bajo este nombre encontramos el grupo de economía social que reúne a las entidades de la Fundación Privada Àuria y Taller Àuria Cooperativa, entre otras cooperativas de segundo grado, entidades asociadas y empresas bajo fórmula de UTE.

En este caso, fue la directora de Comunicación y entorno quien nos proporcionó la información. Para más información, consulte: <https://auriagrup.cat/>

Entidad número 3

Sant Pere Claver - Fundació Serveis Socials Persona. Es una entidad con compromiso social, sin ánimo de lucro creada gracias al impulso y promoción de Sant Pere Claver- Fundació Sanitària en 2011. Su misión es la de velar por el bienestar y la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y/o problemas de salud mental ofreciendo varios programas de apoyo y acompañamiento en su propio hogar, en su comunidad, o ayudando al usuario en su desarrollo personal y, concretamente, trabajando a favor de un mayor nivel de autonomía y autorrealización, como es el caso de los servicios residenciales.

En este caso tuvimos la oportunidad de conversar con el equipo técnico de la residencia y centro de día Tres Pins, formado por el director, la psicóloga clínica y la trabajadora social. Para más información, consulte: <http://www.spcsocial.org/centre-dia-trespins.php> y <http://www.spcsocial.org/residencia-trespins.php>

Entidad número 4

Cáritas Diocesana de Barcelona tiene como finalidad principal sensibilizar e integrar a las empresas y entidades en los proyectos sociales de Cáritas Barcelona para conseguir un impacto social transformador. Cuenta con un código ético propio.

En esta entrevista pudimos conversar con el responsable de Captación de recursos y gestión interna. Para más información, consulte:

<https://caritas.barcelona/entitats-amb-cor/> y <https://blog.caritas.barcelona/entitats-amb-cor/jornada-reflexio-treball-eac-presentacio-valor-social-integrat/>

Para facilitar la lectura del artículo, de ahora en adelante, utilizaremos los siguientes acrónimos para nombrar a las entidades:

- Barabara Educació SCCL: BB
- ÀURIA GRUP: AG
- Sant Pere Claver- Fundació Serveis Socials: SPC-FSS
- Càritas diocesana de Barcelona: CDB

¿Qué dicen las entidades entrevistadas?

Pregunta número 1

“La evaluación en general debe ser una constante dentro del ciclo de vida de un proyecto, una acción transversal y permanente en las intervenciones”

En relación con la primera cuestión planteada, qué importancia tiene en el tercer sector social (TSS) la evaluación de impacto de los programas que se llevan a cabo y si es necesario, para BB “la evaluación del impacto constituye una herramienta fundamental para extraer conclusiones que impulsen la mejora continua de las intervenciones y la rendición de cuentas, así como ser un instrumento clave para medir las transformaciones sociales que queremos lograr” (responsable de proyectos, 2/3). Además considera que “la evaluación en general debe ser una constante dentro del ciclo de vida de un proyecto, una acción transversal y permanente en las intervenciones” para “garantizar que lo que hacemos está realmente impactando en lo que nos proponemos, es decir, que los objetivos que hemos definido como clave se están realmente cumpliendo y no se han evaporado en la implementación de nuestras acciones” (responsable de proyectos, 2/3). AG añade que la evaluación del impacto permite “monetizar una inversión que hace la sociedad, a través de sus instituciones públicas, y que son conceptualizadas como financiación o subvenciones. Esta idea de la subvención, a menudo, lleva implícita la percepción de que es ‘caritativa’ y que sirve para servicios o actividades económicas que, sin estas inyecciones de dinero público, serían deficitarias” (directora de Comunicación y entorno, 1/4) y coincide con BB y CDC cuando dicen que las metodologías que ayudan a evaluar el impacto “dan valores tangibles para tomar decisiones que, a veces, se toman por intuición o convencimiento” (responsable de proyectos, 1/3) y que “podremos gestionar de forma más eficiente las distintas líneas de actividad y podremos priorizar las que globalmente generan más valor” (responsable de Captación de recursos y gestión interna, 1/2), respectivamente. También en esta misma línea, CDB cree “necesario que las organizaciones del TSS valoren de forma sistemática el valor social que generan ya que podremos dar visibilidad y justificar qué valor aporta su actividad” (responsable de Captación de recursos y gestión interna, 1/2).

A todo esto, el equipo técnico de SPC-FSS puntualiza que, más allá de la información que se puede obtener mediante auditorías internas y externas en relación con el día a día de la institución: “tenemos necesidad de conocer el impacto del trabajo que hacemos en las personas usuarias de la residencia y del centro de día, y también en las personas de su alrededor como la familia o los cuidadores, los vecinos y la comunidad” (equipo técnico, 7:30’ – 7:37’).

Y una última aportación a esta cuestión viene de la mano de CDB cuando dice: “también nos permitirá disponer de una comunicación capaz de poner en valor delante de todos los grupos de interés qué retorno perciben al formar parte del programa” (responsable de Captación de recursos y gestión interna, 1/2).

Pregunta número 2

En cuanto a la segunda cuestión, ¿por qué elegisteis el SROI como metodología de evaluación del impacto?, la entidad BB explica que “desde nuestros inicios la preocupación por realizar una evaluación constante de lo que hacemos, cómo lo hacemos y por qué lo hacemos ha sido uno de nuestros objetivos prioritarios. Se nos propuso la posibilidad de realizar el proceso del SROI con el acompañamiento de una persona especialista colaboradora de Barbara, y la propuesta nos pareció muy interesante y que nos podía ayudar mucho a definir y redefinir la estrategia de intervención y de financiación que nos estábamos planteando”; y dice que “optamos por llevar a cabo un SROI prospectivo, es decir, un proceso de evaluación del retorno social de la inversión con miras al futuro, no analizando lo que habíamos hecho sino lo que nos proponíamos hacer. Elegir esta metodología de evaluación del impacto nos permitía, por un lado, analizar si lo que nos proponíamos hacer tenía un impacto positivo y significativo, así como analizar el regreso económico por cada euro invertido en el proyecto” (responsable de proyectos, 2/3).

AG se decantó por la metodología SROI porque “era un método que nos permitía traducir en conceptos monetarios aquellas cosas que no tienen un valor de mercado” (directora de Comunicación y entorno, 2/4) y añade que “con el SROI pudimos visibilizar los beneficios sociales y económicos, pero la investigación para llevarlo a cabo nos convenció de la necesidad de una gestión pública responsable y adecuada, en la que las propias entidades podemos ir un paso adelante” (directora de Comunicación y entorno, 2/4). En esta misma línea coincide el centro residencial y centro de día Tres Pins: “vimos la oportunidad para justificar a la sociedad el elevado gasto que se hace por el servicio que se ofrece... Este estudio ha permitido ver que esta inversión todavía genera un ahorro” (equipo técnico, 11:16’ – 11:24’) y añaden que “nos propusieron como prueba piloto hacer un SROI para poder justificar la calidad de trabajo que se estaba haciendo además de encontrar oportunidades de mejora atendiendo a los resultados” (equipo técnico, 12:16’ – 12:33’).

El SROI les ha permitido “valorar cuestiones difíciles de cuantificar como la mejora de la calidad de vida de las personas usuarias, pero también de las personas con las que conviven directa o indirectamente” (equipo técnico, 14:20’ – 14:33’). En este sentido, el equipo técnico del SPC-FSS explica que se ha dado cuenta de que “la intervención que hacemos está generando en muchos casos la mejora de las relaciones entre los miembros de la familia; también a nivel de los vecinos de la escalera, se han reducido las crisis, algunos han podido recuperado el trabajo que estaban haciendo y, a nivel de recursos, hemos podido cuantificar la disminución en el consumo de fár-

El SROI les ha permitido “valorar cuestiones difíciles de cuantificar como la mejora de la calidad de vida de las personas usuarias”

macos y en el uso de los servicios de la red (hospitales, CSMA, etc.), entre otras mejoras. Además de conocer los impactos que nuestro trabajo tiene en las personas usuarias, el SROI también nos ha ayudado a valorar otros elementos que rodean esta intervención y que también se consideran impactos de ésta, como son la creación de puestos de trabajo directos (de atención) o indirectos (cocina, jardinería, mantenimiento y compras)” (equipo técnico, 16:48’ – 17:05’).

Y CDB dice: “nos planteó un método que valoraba el valor social de las entidades. Para nosotros era primordial este hecho. Nos explicaron [...] una metodología pionera llamada *cálculo o medida del valor social integrado*, que pretende precisamente abordar este problema ofreciendo una herramienta para que las empresas y las organizaciones puedan determinar y cuantificar qué valor social genera su actividad” (responsable de Captación de recursos y gestión interna, 1/2).

Vemos que BB, AG y CDB, a propuesta de la entidad, ellas mismas deciden evaluar el impacto de su trabajo y ven que SROI les encaja perfectamente, mientras que en SPC-FSS es el Consorci de Serveis Socials de Barcelona que lo promovió.

Pregunta número 3

Cuando las cuatro entidades ya habían tomado la decisión de aplicar la metodología SROI, el paso siguiente fue decidir en cuál de los proyectos lo aplicarían y por qué lo eligieron, que corresponde a la tercera pregunta planteada.

En el caso de BB: “nos propusimos analizar cuál era el SROI del proyecto EduCom Jove, un programa dirigido a jóvenes de entre 16 y 29 años en situación de desempleo para mejorar su empleabilidad y generar procesos de empoderamiento..., donde queríamos llegar a trabajar con cien jóvenes” (responsable de proyectos, 2/3). En la propuesta de SROI prospectivo que desarrollaron comentan lo siguiente: “la actividad analizada y su alcance, pues fue el incremento de oportunidades de acceso al mercado de trabajo de cien jóvenes..., a través de un proceso de formación en competencias transversales y habilidades sociales con un plan de trabajo individualizado y acompañamiento posterior a través del *mentoring*” (responsable de proyectos, 2/3); finalmente, para alcanzar este objetivo “se establecieron dos escenarios de impacto, uno de mínimos y uno de máximos, para poder tener en cuenta las situaciones más optimistas y más pesimistas posibles” (responsable de proyectos, 2/3).

La entidad AG seleccionó dos proyectos: el centro especial de trabajo (Taller Àuria Cooperativa SCCL), que da trabajo a más de cuatrocientos trabajadores, y el Programa de autonomía en el hogar (PALL).

El SPC-FSS decidió aplicar el SROI en la residencia y centro de día Tres Pins para personas con discapacidad intelectual y trastorno de conducta que forma parte del Plan de equipamientos de la ciudad de Barcelona elaborado por el Ayuntamiento y la Generalitat. Ofrece veintisiete plazas residenciales y doce de centro de día.

Se trata de un servicio de acogida residencial con carácter permanente o temporal, que tiene por objeto facilitar un entorno sustitutivo del hogar, adecuado y adaptado a las necesidades de las personas que viven en él, en el que se pueda potenciar el desarrollo autónomo de las aptitudes básicas instrumentales y de la vida diaria, prestando especial atención al tratamiento de los trastornos de conducta. Ofrece atención especializada para mejorar la calidad de vida y, siempre que sea posible, para que la persona vuelva al medio comunitario habitual.

Y CDB optó por el programa Entidades con corazón. Este programa parte de la idea de que “cuando una entidad del ámbito económico, deportivo, universitario, cultural y educativo establece una relación con Cáritas, pasa a formar parte del programa Entidades con corazón” (responsable de Captación de recursos y gestión interna, 1/2). En cuanto a los orígenes, “hace dieciséis años que se creó y tiene la misión de sensibilizar a los agentes económicos y sociales de la Diócesis de Barcelona en relación con la pobreza que hay en el cuarto mundo y persigue conseguir recursos para las personas atendidas”. Está “formado por más de ochenta voluntarios y dos técnicos para realizar nuestra actividad social y, a la vez, sensibilizar a través de charlas que desarrollamos en las escuelas y universidades. Escogiendo este programa queríamos medir el impacto de un programa que anualmente gestiona muchos voluntarios y consigue muchos recursos” (responsable de Captación de recursos y gestión interna, 2/2).

Así, para la aplicación de las metodologías de evaluación de impacto, y concretamente con SROI, es recomendable comenzar por un proyecto o servicio de la entidad, pudiéndose añadir escalonadamente el resto de proyectos. Eso se debe a varias razones, principalmente porque requiere un proceso de aprendizaje inicial y un grado de maduración en la sistemática de la planificación de actividades y de evaluación. De hecho, las entidades que ya tienen implantado algún tipo de sistema de gestión de calidad requieren un esfuerzo menor para la aplicación de la evaluación de impacto.

Pregunta número 4

La cuarta pregunta, ¿cuáles creéis que son los aspectos clave en su aplicación, qué pasos encontrasteis más difíciles de aplicar y cuáles os resultaron más sencillos?, que pone el foco en la aplicación y el desarrollo de la metodología SROI en un programa concreto, nos acerca a las experiencias vividas y a las sensaciones y percepciones generadas en los equipos.

Para la aplicación del SROI es recomendable comenzar por un proyecto o servicio de la entidad, pudiéndose añadir escalonadamente el resto de proyectos

Para BB uno de los puntos fuertes vividos fue el acompañamiento con que contaron: “El acompañamiento en todo el proceso fue indispensable. A pesar de estar acostumbradas a procesos de evaluación, el lenguaje y la interpretación de una metodología como la del SROI requiere un asesoramiento y acompañamiento en su elaboración, sobre todo para que te ayuden a traducir un lenguaje que para la mayoría de nosotros suena a chino e incluso a no desistir y a seguir adelante” (responsable de proyectos, 2/3); pero también el proceso en sí, porque “llevarlo a cabo nos obligó a redimensionar opciones, reformular intervenciones, repensar muchas decisiones que nos han ayudado muchísimo a salir adelante”. También para SPC-FSS fue muy importante a lo largo del proceso el hecho de contar con un asesoramiento de calidad: “ellos venían muy preparados y guiaron y condujeron todo el estudio. Traían muchas preguntas preparadas; muchas de ellas hacían referencia al día a día y nosotros íbamos respondiendo y facilitando la información en muchas ocasiones con datos que habitualmente ya tenían registrados porque forman parte de nuestro sistema de calidad, aún así, también pidieron alguna información como el gasto en medicamentos que tuvimos que calcular o el coste de las visitas al psicólogo” (equipo técnico, 23:48’ – 23:58’).

Y también CDB manifiesta el factor *guiaje* técnico como factor clave y de éxito de la aplicación del SROI, lo vemos en las siguientes palabras: “¡Cabe decir que los consultores del estudio nos lo pusieron muy fácil! Queremos aprovechar esta entrevista para dar las gracias a I. C., que hizo este estudio desinteresadamente, ¡como una Fundación con corazón!” (responsable de Captación de recursos y gestión interna, 2/2).

En cuanto al proceso que conlleva esta metodología SROI, BB comenta: “Seguramente lo más complicado, supongo que por más desconocimiento, fue encontrar la aproximación financiera (*financial proxy*). Y lo que nos pareció más sencillo de aplicar, aunque provocó muchas discusiones constructivas y replanteamientos importantes, fue la definición y detección de los grupos de interés (*stakeholders*)” (responsable de proyectos, 2/3).

También AG habla de los diferentes grupos de interés con los que impactan los programas, pero desde una perspectiva del esfuerzo que conlleva entrevistarse con estos: “supone una inversión de muchas horas laborales para hacer reuniones, talleres de trabajo y entrevistas a personas usuarias, profesionales de atención directa, trabajadores sociales y psicólogos de la entidad, jefes de área, responsables de recursos humanos y del área económica y financiera y la dirección de la entidad del servicio. Asimismo, también precisa la implicación de los representantes de la administración” (directora de Comunicación y entorno, 3/4). Y a pesar de que valore la experiencia como “un proceso laborioso y lento que cuenta con varias fases (establecimiento del alcance y la identificación de los grupos de interés; el mapeo de los resultados; recopilación e identificación de los indicadores y el establecimiento de su valor; establecimiento del impacto; cálculo del SROI y, por último, comunicación y uso de su resultado)” (directora de Comunicación

y entorno, 4/4), también hace una valoración final positiva en el sentido de que para “cualquier entidad que quiera ponerlo en práctica le revertirá en una herramienta esencial para la toma de decisiones y la divulgación fundamentada en datos analíticos de su tarea” (directora de Comunicación y entorno, 4/4). Y en este mismo sentido de transparencia y difusión externa del trabajo realizado, incluimos la percepción de CDB: “Al final el resultado fue muy satisfactorio y nos demostró que el impacto del programa es relevante” (responsable de Captación de recursos y gestión interna, 2/2).

En cuanto al proceso de desarrollo que conlleva la aplicación del SROI, el equipo técnico de SPC-FSS comenta que “fue entretenido verter todos los datos y transcribir las entrevistas, y a lo largo de todo el proyecto se creó un grupo motor que ayudó a analizar los datos. Organizaron diferentes focos grupo, entrevistas a usuarios, a familiares, a profesionales contratados y subcontratados de diferentes niveles” (equipo técnico, 24:08’ – 24:21’). Y en cuanto a la duración del proyecto SROI, “el proyecto duró unos dos años, con diferentes momentos de intensidad a lo largo del tiempo y dedicación por nuestra parte” (equipo técnico, 35:13’ – 35:31’).

Y finalmente, en cuanto al proceso vivido, CDB lo explica de la siguiente manera: “El proyecto constaba de seis fases muy bien estructuradas. En la fase cero los consultores se dedicaron, exhaustivamente, a conocer el programa. En la segunda fase se hizo el mapa global de los agentes. En la tercera, se buscó el alcance de los aspectos a valorar. En la cuarta, se detectaron los agentes clave para hacer los focos grupo y las entrevistas personales” (responsable de Captación de recursos y gestión interna, 2/2). Se denota que el proceso está claramente estructurado con unas fases concretas a seguir, que facilitan la implementación de esta metodología.

Pregunta número 5

Para finalizar las entrevistas consideramos que sería muy interesante conocer qué recomendarían a otras entidades que están planteándose aplicar un SROI en alguno de los programas, cómo las motivarían para tener curiosidad por conocer el impacto de su actividad, así como sugerencias a hacer en caso de que se hubieran decidido por adoptar esta metodología.

Por la experiencia vivida en BB, las indicaciones que da a las entidades están relacionadas con la etapa vital de la organización y la voluntad de análisis interno que ayuda a tomar decisiones: “Yo distinguiría unas pequeñas recomendaciones en cuanto al momento de consolidación de la entidad. Hay que poner atrevimiento, voluntariedad, constancia y capacidad de autocrítica. Se me hace difícil imaginar iniciar un proceso de SROI en una situación de conflicto interno o de poca cohesión... No es una herramienta de resolución de conflictos, ni internos, ni externos. Sí es una herramienta de crecimiento organizativo. En cuanto a las entidades que trabajamos con personas, nos ayuda a validar de forma positiva, realista y consciente el valor de nuestro trabajo. Esto refuerza el compromiso ético y nos ayuda de forma más coherente a poner en marcha futuras estrategias” (responsable de proyectos, 3/3).

En cuanto a las entidades que trabajamos con personas, nos ayuda a validar de forma positiva, realista y consciente el valor de nuestro trabajo

La entidad AG hace hincapié en la vocación de dar a conocer resultados del trabajo realizado. “Desde el 2013, han sido muchas las ocasiones que hemos tenido para explicar el programa SROI y su implementación en nuestras entidades. Recomendaríamos a otras entidades que lo hicieran por el alcance y la incidencia de los datos que se obtienen, pero es cierto que consideramos que es un método muy eficaz si se pudiera aplicar, con cierta agilidad, a la toma de decisiones públicas. Hay países donde estas metodologías se aplican sistemáticamente en la concesión de los contratos públicos. Es una forma de optimizar los recursos y administrarlos de manera más eficaz” (directora de Comunicación y entorno, 4/4).

CDB pone el énfasis en la voluntad de las entidades de dar a conocer resultados y el valor de su trabajo, tanto a nivel interno como externo, además “desde Cáritas vemos que una parte de la tarea que realizamos desde el equipo de Entidades con corazón no se podía medir, ¡se nos escapaba de las manos! Y por eso quisimos monetizar el valor social de las muchas colaboraciones que hacen las entidades (hay muchos intangibles). Otro hecho importante que nos hizo sacar adelante el estudio fue que queríamos conocer el impacto para poderlo explicar internamente y también externamente a las entidades que ya colaboran con nosotros, ¡y a las que aún no lo hacen! Como dice D.O., director del estudio, ‘no es suficiente generar valor para el accionista, como tantas veces se ha repetido. La razón de ser de una organización, lo que le da legitimidad, ¡es la generación de valor social!’” (responsable de Captación de recursos y gestión interna, 2/2).

SPC-FSS habla del refuerzo que supone para los propios trabajadores el hecho de conocer hasta donde llega su tarea, el impacto que tiene, a nivel de valor monetario, además de tener la oportunidad de escuchar la voz de las diferentes partes interesadas que interactúan en el proyecto; “hacer un SROI ayuda a subir la autoestima de la entidad. Normalmente se nos cuelga una etiqueta de trabajos vocacionales, pero el estudio hecho profesionaliza nuestra labor. Para el equipo ha sido muy satisfactorio, nos sentimos orgullosos por los diferentes impactos que se consiguen, orgullo de atender al usuario, pero también todo lo que le rodea. Vale la pena detenerse, de vez en cuando, a analizar el trabajo que hacemos diariamente, recoger la voz de las personas que atendemos, los que trabajamos; a veces se crean espacios informales, pero también se necesitan espacios formalizados para hablar, para recoger y analizar el servicio y atención que prestamos...” (equipo técnico, 27:37 – 28:29’). “Esto permite sacar conclusiones de cara a extraer acciones de mejora que complementen las que se derivan de las auditorías internas y externas, y añadimos a nuestros indicadores de calidad cuestiones que han surgido” (equipo técnico, 28:40’ – 29:07’). “La diferencia con una auditoría es que se centra en un punto económico a resaltar, da una visión más global y completa, de un impacto económico, más allá de si haces el trabajo de calidad atendiendo al marco legal, buenas prácticas y tiene una repercusión en el cliente... Todo lo que sea cuantificar da una fotografía más fácil de explicar y entender” (equipo técnico, 29:52’ – 31:29’). “Si dices: La gente aquí

está bien, por *bien*, ¿qué entiendes? *Bien* según tú, *bien* según él, pero aquí lo que hemos hecho es medir unos estándares de calidad de vida dirigidos a la familia, a los trabajadores y con indicadores económicos de lo que genera, y la creación de puestos de trabajo que activa la economía, posibilita crear más... Cuando dices un número y cuantificas el retorno, por lo menos a todo el mundo le impacta, le sacude y en el peor de los casos si uno dijera que no se cree el 100% de los resultados, ¿qué podría pasar?, que por cada euro que se ingresa, cada euro que sale, no tendríamos pérdidas, sea como sea, igualmente para los más incrédulos, son resultados amplios y muchas entidades del sector podrían estar muy cerca. De algún modo te ofrece la posibilidad de creer más en lo que estás haciendo, a pesar de que ya creas en ello” (equipo técnico, 31:32’ – 32:40’).

Y CDB y SPC-FSS coinciden en la recomendación de haber desarrollado algún mecanismo de seguimiento de la calidad o de medida de indicadores de acciones y/o objetivos como requisito previo a la aplicación de un SROI, pese a no ser imprescindible. Concretamente CDB dice: “¡Antes de comenzar el estudio iría muy bien tener bien estructurados todos los números ya que serán muy necesarios para los consultores!” (responsable de Captación de recursos y gestión interna, 2/2).

SPC-FSS lo explicita con las siguientes palabras: “Si no tienes un sistema de calidad previo, en algunos momentos puede ser entretenido ponerse a recoger datos y hacer cálculos, porque se debe recoger y analizar una cantidad importante de información... Yo animaría a la gente que aún no ha trabajado con auditorías que empiece con un SROI, porque te da unos resultados que te permiten marcar unos indicadores que puedes ir siguiendo anualmente, lo que te permite entrar en una dinámica de mejora y revisión continua” (equipo técnico, 33:07’ – 34:39’).

Conclusiones

El SROI es una herramienta que permite explicar en un lenguaje sencillo y comprensible y permite transmitir nuestro papel como agentes clave en la aportación de valor a nuestro entorno y a nuestros conciudadanos y conciudadanas. Y cuando hablamos de valor, lo hacemos en el sentido amplio de la palabra, teniendo en cuenta aspectos económicos, pero también los aspectos sociales y medioambientales más intangibles en el lenguaje común de mercado.

Como ya se ha comentado en la introducción, en proyectos de cooperación al desarrollo y en países con modelos de financiación con programas sociales y filantrópicos donde la presencia de capital privado es mayor, se ha escogido aplicar metodologías de evaluación del impacto para transmitir a los agentes

financiadores (ya sean organismos o particulares) la necesidad y el porqué de realizar los programas que impulsan, modelando el discurso y objetivando los resultados obtenidos.

La realización de una medida de impacto permite orientar el proyecto a aquellas actividades que son más beneficiosas para los colectivos con los que trabajamos

Además de esta razón de rendición de cuentas, la realización de una medida de impacto permite orientar el proyecto a aquellas actividades que son más beneficiosas para los colectivos con los que trabajamos, y poderlo explicar dentro y fuera de nuestro programa. Es importante que los profesionales también sean conscientes de ello, así como las personas voluntarias, el personal de apoyo, las personas que toman decisiones en las fuentes de financiación, etc.

Como hemos visto, todas las entidades entrevistadas coinciden en la necesidad de realizar evaluación de impacto en las entidades del tercer sector, ya que la utilización de este tipo de herramientas finalmente no solo nos aporta elementos de diálogo con los grupos de interés o partes interesadas, los llamados *stakeholders*, sino que también nos permite unificar y mejorar el proyecto desde las personas profesionales y implicadas, dirigiendo las acciones de mejora a la finalidad del proyecto principal, el impacto en el colectivo con el que estemos trabajando y en la comunidad donde se encuentra.

Los diferentes métodos de evaluación de impacto nos ayudan a todo ello, poniendo en valor las actividades que realizan las entidades relacionadas con la acción social. Por ejemplo, las metodologías tipo coste-beneficio son ampliamente utilizadas para realizar evaluaciones de tipo económico, pero son insuficientes para captar el valor social generado por algunas de las intervenciones realizadas. Sin embargo, el SROI sí intenta captar este tipo de valor generado. De hecho, esta es una de las razones por las que las entidades entrevistadas manifiestan que eligieron esta metodología: les ha permitido encontrar un lenguaje que es entendido por todos para poner de relieve aspectos más intangibles. También hay que subrayar que el SROI tiene en cuenta el impacto en otras partes interesadas, no solo en las personas destinatarias del proyecto y sus familias, lo que facilita y promueve el diálogo con otros grupos de interés que enriquecen el conjunto del proyecto.

Entonces, ¿por qué no es una herramienta que se utilice más? Las entidades con las que hemos hablado apuntan la complejidad de recoger y analizar datos en aquellas entidades con poca tradición en el registro sistematizado de datos y/o con una falta de sistemas de auditoría implementados; pero también por el hecho de tratarse de una herramienta que requiere un conocimiento en profundidad para aplicarla; no es habitual encontrar en las entidades profesionales formados o dispuestos a formarse en el uso de esta herramienta, y la contratación de un consultor externo conlleva un gasto importante, además de la dedicación del personal interno para atender a las demandas externas.

A todo esto hay que añadirle lo que ya comentábamos en la introducción: en parte asumimos que todos los agentes involucrados están tan convencidos como nosotros de la necesidad del proyecto en el que trabajamos.

En este sentido se han pronunciado algunas de las entidades entrevistadas, incluso señalando la necesidad de que este tipo de iniciativas sean promovidas por la administración, pudiendo incorporar los resultados de la aplicación del estudio para optar a una concesión pública, lo que impulsaría el uso generalizado de esta metodología.

Por todo lo comentado, y según lo que han relatado las entidades entrevistadas, parece que los aspectos positivos de la aplicación del SROI compensan el esfuerzo realizado, convirtiendo los resultados obtenidos en una potente herramienta de mejora de la intervención con las personas atendidas y en una forma de construir el mensaje del trabajo que estamos llevando a cabo para toda la sociedad.

Todos los agentes involucrados están tan convencidos como nosotros de la necesidad del proyecto en el que trabajamos

Maite Marzo Arpon

Profesora de la Facultad de Educación Social y Trabajo Social Pere Tarrés
Miembro del Grupo de investigación Innovación y Análisis Social (GIAS)
Universidad Ramon Llull
mmarzo@peretarres.org

Esmeralda Almazán Puri
ePlus Consultoría
esmealma@gmail.com

Bibliografía

Bates, G.; Jones, L. (2012). *Monitoring and evaluation: a guide for community projects*. Liverpool. John Moores University. Centre for Public Health. Faculty of Health and Applied Social Sciences. Recuperado en: http://allcatsrgrey.org.uk/wp/download/public_health/Monitoring-and-evaluation-a-guide-for-community-projects-a-short-guide.pdf

Blasco, J. (2009). *Avaluació del disseny*. Col·lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques, 3. Barcelona: Ivàlua. Recuperado en: http://www.ivalua.cat/documents/1/16_02_2010_10_23_20_Guia3_Disseny_Juliol2009_final.pdf

Burns, S.; Graham K.; MacKeith, J. (2013). *Outcomes Star. The Star for people with housing and other needs*. Triangle Consulting Social Enterprise Ltd www.outcomesstar.org.uk. Recuperado en: <https://www.outcomesstar.org.uk/using-the-star/see-the-stars/homelessness-star/>

Cervera, M. (2013). Experiencias de evaluación del impacto social. *Actividad y Conocimiento*.

Nichols, J.; Lawlor, E.; Neitzert, E.; Goodspeed, T. (2012). *A Guide to Social Return On Investment*. Publicat per The Cabinet Office. Graduada al castellano por el Grupo Civis. Recuperado en:

<https://socialvalueint.org/wp-content/uploads/2018/05/The-SROI-Guide-US-edition.pdf>

<https://socialvalueint.org/wp-content/uploads/2018/05/Guide-in-Spanish3.pdf>

Shotland, Marc. (2017). *What is Evaluation? Why Evaluate?* The Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL) (www.povertyactionlab.org). Recuperado en:

https://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/documents/L1_What%20is%20Evaluation_Shotland_2017.pdf

Verdugo, A. (dir.); Arias, B.; Gómez, L.; Shalock, R. (2008). *Escala gencat: informe sobre la creació d'una escala multidimensional per avaluar la qualitat de vida de les persones usuàries dels serveis socials a Catalunya*. Barcelona. Departamento de Acción Social y Ciudadanía. Generalitat de Cataluña. Recuperado en:

http://treballiaferssocials.gencat.cat/web/.content/01departament/08publicacions/ambits_tematicos/serveis_socials/15escalagencatinforme08/2008escalagencat1.pdf

VV.AA. *Valor del impacto social de las acciones financiadas por la Obra Social de las Cajas de Ahorros*. Confederación Española de Cajas de Ahorro, 2012. Recuperado en:

https://www.ceca.es/wp-content/uploads/2015/01/valor_del_impacto_social_Obra-Social_Cajas_de_ahorros.pdf

https://www.ceca.es/wp-content/uploads/2015/01/valor_del_impacto_social_Obra-Social_Cajas_de_ahorros.pdf

1 The Social value UK y su homóloga internacional (el antiguo The SROI Network).
