

PRINCIPALES APRENDIZAJES SOBRE LOS SISTEMAS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO

**XIX Congreso Internacional de Investigadores en
Economía Social y Cooperativa**

El papel de la Economía Social en un escenario de crisis e incertidumbre

Nerea Goikoetxea Gazpio

Universidad de Deusto

Lorea Narvaiza Cantin

Departamento de Management, DBS
Universidad de Deusto

Alazne Mujika Alberdi

Departamento de Ciencias Sociales y Humanas
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Universidad de Deusto



RESUMEN

La medida del desempeño de cualquier organización es un objetivo deseable para conocer si el destino de sus recursos económicos es adecuado para lograr sus objetivos. En este sentido, las entidades sin ánimo de lucro también comparten esta necesidad de gestión, y además, presentan la dificultad añadida ya que dado su carácter de «sin ánimo de lucro» su objetivo último no es la maximización de beneficio, sino el logro de fines de carácter social que en ocasiones son difíciles de cuantificar. Debido al creciente interés del tema, este estudio pretende contribuir en primer lugar, a identificar las principales aportaciones realizadas a nivel teórico sobre las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) y la medición del desempeño (SMD). Y, en segundo lugar, se describen los principales sistemas de medición del desempeño (SMD) a nivel práctico dando especial relevancia al sistema Retorno social de la inversión (SROI).

Palabras Clave: entidades sin ánimo de lucro, sistemas de medición del desempeño, revisión sistemática de la literatura, SROI

1. INTRODUCCIÓN

A pesar de que no existe una definición unívoca de la Economía Social (Chaves y Monzon, 2018) está globalmente reconocido que la Economía Social puede tener la capacidad de "contribuir eficazmente a [resolver] nuevos problemas sociales, [reforzar] las instituciones para un crecimiento económico estable y sostenible, una distribución más justa de la renta y la riqueza, la adecuación de los servicios a las necesidades, incrementar el valor de las actividades económicas al servicio de las necesidades sociales, corregir los desequilibrios del mercado laboral y, en definitiva, profundizar y reforzar la democracia económica" (European Economic and Social Committee, 2012).

La economía social ha emergido como modelo alternativo a las organizaciones tradicionales (Kim et al. 2020) y gracias a su potencial por lograr una sociedad más justa y disminuir la desigualdad, cada vez está atrayendo a un mayor número de investigadores, académicos, profesionales y responsables políticos (Chaves y Demoustier, 2013)

La relevancia que ha adquirido en los últimos años queda reflejada en algunos datos. Por un lado, en cuanto al número de empresas, la economía social incluye a unos 2 millones de empresas (aproximadamente el 10% de todas las empresas europeas). Por otro lado y teniendo en cuenta el empleo generado, según datos de la Unión Europea (2015), da empleo a más de 14 millones de personas en la Unión Europea, es decir, alrededor del 6% de la población activa de la UE en el año 2014 (Comisión Europea — Empresa e Industria, 2015; European Economic and Social Committee, 2015). La Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), la máxima institución representativa de la Economía Social en España, representa a más de 43.192 empresas que cuentan con 2,2 millones de empleos directos e indirectos y facturan en torno al 10% del PIB del Estado Español (CEPES, 2020).

Dentro de la economía social se sitúan las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) que incluyen diversos tipos de organizaciones tales como instituciones públicas, fundaciones o instituciones privadas, cooperativas o asociaciones, organizaciones no gubernamentales y

empresas sociales (Chaves y Monzon, 2018). Uno de los principales retos que tienen las ESAL es el de tratar de medir el rendimiento de sus recursos para obtener los objetivos previstos. En este contexto el objetivo de este artículo es el de analizar los principales sistemas de medición del desempeño (SMD) en las ESAL. La mayoría de las herramientas para la medición del desempeño han estado orientadas hasta fechas recientes organizaciones con ánimo de lucro. En los últimos años, sin embargo, ha crecido el interés por medir el desempeño también en las ESAL. Para ello, y a partir de los resultados de Goikoetxea et al. (2022) se exponen los principales aprendizajes sobre los sistemas de medición del desempeño en las entidades sin ánimo de lucro y se profundiza en el sistema Retorno social de la inversión (SROI).

El artículo realiza una contribución teórica ya que permite avanzar, por un lado, en la literatura sobre los SMD en la ESAL. Asimismo, este artículo supone una contribución práctica ya que permite una mayor profesionalización y precisión para los directivos tanto de las ESAL como de entidades con ánimo de lucro. A estos últimos les permite evaluar hasta qué punto las inversiones que realizan tienen el retorno social esperado.

2. LAS ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO Y LA MEDICION DE SU DESEMPEÑO

Las ESAL se pueden considerar organizaciones híbridas ya que pretenden crear valor social y garantizar su sostenibilidad económica de manera simultánea (Bassi et al. 2015; Narvaiza et al. 2017; Ebrahim, 2019). Esta naturaleza que intenta mantener en equilibrio ambos objetivos (sociales y económicos) hace que sea necesario medir sus resultados y contribución en ambos ámbitos (Bull y Crompton, 2006; Marks y Hunter, 2008). Autores previos han estudiado la evolución de los SMD y los han estructurado en cuatro fases (ver tabla 1).

Tabla 1:
Evolución de los SMD desde la década de 1920 hasta la actualidad

	Años	Enfoque	
1ª Fase	1920-1950	Medición del coste operativo y la eficiencia	
2ª Fase	1950-1960	Además de operaciones se analizan otros departamentos y divisiones	
3ª Fase	1960-1980	Otras dimensiones de rendimiento: flexibilidad, el tiempo, la calidad, la satisfacción del cliente	
4ª Fase	1980- hasta ahora	Se añaden aspectos sociales y ambientales. El enfoque va más allá de la organización.	

Fuente: Elaboración propia a partir de Bititci, et al. 2012; Arena y Arnaboldi, 2012.

Como se observa en la Tabla 1 los SMD han evolucionado desde un enfoque centrado en el coste operativo y la eficiencia (en los años 20 del pasado siglo) a incluir nuevos departamentos y divisiones (a partir de los años 50), a incorporar nuevas dimensiones tales como el tiempo y la satisfacción del cliente (a partir de los años 60), y a incluir aspectos sociales y ambientales que trascienden la propia organización y afectan a otras organizaciones y entidades (a partir de los años 80). Esta evolución denota que los SMD requieren de sistemas multidimensionales y donde participan distintos grupos de interés.

Lo cual supone de sistemas más complejos para poder medir el desempeño no solo interno, sino externo a la organización, pero también más preciso y adecuado para la toma de decisiones (Bourne et al., 2003).

En definitiva, la medición del desempeño de las ESAL facilita la toma de decisiones a los directivos y mejora la rendición de cuentas hacia los grupos de interés tanto internos, tales como empleados o voluntarios, como externos (comunidad local, inversores, o bancos) (Young y Salamon, 2002; Harding, 2004; Alexander et al., 2010).

3. SISTEMAS DE MEDICION DEL DESEMPEÑO EN LAS ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO

Tras realizar una revisión sistemática de la literatura (Goikoetxea et al. 2022) se han identificado dos grupos de contribuciones. Por un lado, documentos teóricos que analizan las diversas necesidades informativas en las ESAL. Por otro, estudios que plantean un acercamiento más práctico para medir el desempeño de las ESAL.

3.1. Principales aprendizajes desde una perspectiva teórica general sobre los SMD en las ESAL

En este apartado se exponen los principales aprendizajes desde una perspectiva teórica para abordar las múltiples necesidades informativas de los diferentes interesados, en particular en ESAL.

**Tabla 2:
Aportaciones desde un enfoque teórico**

Tema	Autores	Principales temas abordados
Función que desempeñan las ESAL en la sociedad	Neck et al. (2009); Bagnoli y Megali (2011); Papaspyropoulos et al. (2012); Weerawardena et al. (2010); Morrison et al. (2016)	Destacan principalmente el papel que desempeñan las ESAL en la sociedad.
Validez y efecto de los SMD en las ESAL	Glanzel y Scheuerle (2016); Karwan y Markland (2006)	Discuten las dificultades y barreras para la medición dado que los grupos de interés son heterogéneos
Uso de indicadores para medir el desempeño social en las ESAL	Lisi (2018); Gibbon et al. (2011); Solórzano-García et al. (2018); Corral-Lage et al. (2018)	Destacan la importancia del uso de indicadores precisos y adecuados en la medición.
Complejidad y dificultad de la generalización de las ESAL	Moxham, 2014	Tratan la complejidad de aunar objetivos sociales y económicos

Fuente: elaboración propia a partir de varios autores.

Como se observa en la tabla 2 diversos autores han estudiado varios aspectos del SMD en ESAL desde un enfoque teórico. En la mayoría destaca la complejidad de estas organizaciones que buscan equilibrar objetivos sociales y económicos, y por tanto, ello supone una gran dificultad para identificar indicadores de medición adecuados a los objetivos y a los distintos grupos de interés que son heterogéneos.

3.2. Principales aprendizajes sobre un enfoque práctico e instrumentos específicos para la medición del desempeño en las ESAL

En este apartado se exponen los aprendizajes desde un enfoque más práctico e incluye cuatro tipos principales de modelos para la medición del desempeño en ESAL: adaptaciones de modelos de SMD creados para empresas con ánimo de lucro, SMD de contingencia, SMD que integran la opinión de los diferentes grupos de interés y el SROI (Rentabilidad social de la inversión).

**Tabla 3:
Aportaciones desde un enfoque práctico**

Tema	Autores	Características	Limitaciones
Adaptaciones del cuadro de mando integral	Kaplan y Norton, 1996; 2001 ^a ; 2001b; Somers (2005); Bull 2007)	Incorporan distintos grupos de interés ampliando quién es el cliente	-No tienen en cuenta el impacto social - No tienen en cuenta todos los grupos de interés -Marco estático
Modelos de contingencia considerando las características de las ESAL	Bagnoli y Megali (2011) Ebrahim y Rangan (2010)	Consideran las características de las ESAL: impacto económico, social, institucional	-No tiene en cuenta la información de distintos grupos de interés - Obvian la naturaleza participativa
Grupos de interés adicionales	Campbell (2014) Lisi (2018) Simmons (2003)	Incorporan puntos de vista de diferentes grupos de interés y la naturaleza participativa.	-No asignan valor monetario a los resultados sociales.
Retorno Social de la Inversión (SROI)	NEF, 2007	Asigna valores monetarios a resultados sociales y ambientales. Combina enfoque cuantitativo y cualitativo.	

Fuente: Elaboración propia a partir de varios autores.

Dadas las características de cada uno de los enfoques y las limitaciones de cada uno de ellos, el más completo nos parece que es el del Retorno Social de la Inversión (SROI) (NEF, 2007). Esta herramienta asigna valores monetarios a resultados sociales y ambientales y cuantifica los beneficios sociales utilizando acercamientos cuantitativos y cualitativos (NEF, 2007)

3.3. Retorno social de la inversión (SROI)

El enfoque adaptado de NEF (2007) se centra en cuatro áreas: la primera es la participación de los grupos de interés, donde los objetivos identificados de los grupos de interés son centrales para el proceso SROI. La segunda área es la materialidad, donde el análisis se enfoca en las áreas determinadas como importantes por los grupos de interés. El tercero es el mapa de impacto que define la cadena de causa y efecto desde los insumos hasta los productos, resultados e impactos; desarrollando una vía para comprender cómo la ESAL promulga el cambio, logrando así su misión. Finalmente, la apreciación del peso muerto calcula la proporción de resultados que habrían ocurrido independientemente de los aportes de la organización. El SROI a menudo depende de las cifras de gasto público para expresar en términos monetarios las externalidades positivas de las actividades de las ESAL. Según Tulla et al. (2018) el SROI apoya la planificación estratégica, ayudando a dirigir los recursos hacia las actividades con mayor impacto social; además, como herramienta cualitativa, el SROI debe entenderse como un proceso de generación de cambio a través de una actividad específica, y ayuda a las personas a comprender y comunicar el valor social generado por esa actividad; en tercer lugar, hace posible un diálogo entre los diversos grupos de interés a medida que participan en todo el proceso SROI, y mejora la capacidad de los actores sociales para comunicarse con el resto de la sociedad; además de esto, el SROI es útil para determinar no solo la eficacia sino también la eficiencia de diferentes actores en la generación de valor social y ambiental; y finalmente, el SROI puede facilitar la inversión social en proyectos de las ESAL porque muestra a los inversores públicos y privados el impacto social de sus inversiones.

Algunos autores subrayan los retos del modelo SROI. Aunque el modelo SROI es una de las metodologías utilizadas actualmente para medir y gestionar el impacto social, no todos los resultados calculados por este método son directamente atribuibles al proyecto (Solórzano-García et al., 2018). En esta línea, Shaw (2018) señala tres desafíos en cuanto a los indicadores utilizados en el cálculo del SROI.

La primera limitación se refiere a la determinación de la medición del peso muerto (Pathak y Dattani, 2014). El peso muerto se basa en valores de otros estudios y no tiene una base de generalización. El uso de un enfoque de investigación acción (Reason y Bradbury, 2001) donde se obtiene la aprobación del equipo que administra el programa en cuestión podría ser el medio de confirmar esta aplicabilidad. Pathak y Dattani (2014) fueron igualmente críticos sobre la forma en que se calcula la atribución. Moody, Littlepage y Paydar (2015) están de acuerdo, aunque argumentan que ningún estudio podrá proporcionar un cálculo preciso de una atribución, recomiendan que los investigadores consideren las opiniones de todos los grupos de interés para mitigar esta preocupación.

La segunda preocupación de Shaw (2018), se asoció con la ausencia de tasas de descuento en el cálculo (Pathak y Dattani, 2014). Tal postura se justifica solo si el objetivo es calcular los valores futuros de SROI porque las revisiones históricas pueden usar cifras reales. A pesar de las preocupaciones, estas tasas de descuento no abordan completamente el problema, ya que académicos como Furrer (2016) y Olsson y Levin (2015) han destacado los problemas con este proceso.

La última preocupación de Shaw (2018), era la asignación de gastos generales (Pathak y Dattani, 2014). Es un tema que también ha sido muy debatido (ver Abdel-Kader y Luther, 2006; Goddard y Ooi, 1998; Pickering y Byrnes, 2016).

Finalmente, Vik (2017) concluye que SROI se ve mejor como un medio de reclamar legitimidad simbólica que como un método robusto para evidenciar el impacto social o una herramienta para gerentes e inversores.

Al margen de estas preocupaciones, los objetivos que se pueden cubrir con la aplicación de este modelo SROI son los siguientes (Hall y Millo, 2018): Por un lado, sirve como instrumento incentivador de la inversión en proyectos sociales, especialmente para los agentes habituados a analizar proyectos con instrumentos de economía financiera como las empresas, los fondos de inversión o pensiones, las entidades de capital riesgo social... Estos agentes, potencialmente inversores o financiadores, difícilmente invertirán en empresas sociales si no se les pudiese informar del valor monetario del impacto social logrado en el proyecto.

Por otro lado, para las entidades que ya están invirtiendo en proyectos sociales sirve como instrumento adicional a las evaluaciones realizadas para la valoración y el seguimiento de inversiones.

Por último, al ser una metodología de carácter monetario, una vez definidas las hipótesis de cálculo de las valoraciones económicas y las variables a analizar, permite, de forma previa a la decisión de financiación, utilizarlo como elemento adicional de decisión de inversión entre unos proyectos y otros, realizando una comparación del valor social que generará cada uno de ellos en base a la cuantificación monetaria de su impacto sobre los beneficiarios. Durante la vida del proyecto permite hacer un fácil seguimiento de las desviaciones de los resultados y su alcance en cualquier momento, así como del valor social real generado. Una vez finalizado el proyecto o el impacto de la financiación del mismo, permite concretar el importe de la creación del valor social y mostrar las desviaciones de los objetivos que se hayan podido producir.

4. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio presenta los principales aprendizajes en relación con los sistemas de medición del desempeño (SMD) en las entidades sin ánimo de lucro (ESAL). A pesar de que el análisis de los SMD en general ha sido un tema estudiado, la aplicación a las ESAL es un tema todavía reciente. Así, este estudio pone de manifiesto que la mayoría de referencias no han aplicado el SMD a las ESAL y dichos sistemas no se han adaptado a las particularidades de estas entidades (Mouchamps, 2014). Por ello, son importantes los estudios que han abordado de manera específica el diseño de SMD para las ESAL.

En este estudio hemos identificado, por un lado, los enfoques teóricos y, por otro lado, los estudios que han adoptado una perspectiva más práctica. Dentro de estos, hemos analizado el sistema Retorno social de la inversión (SROI) como uno de los más adecuados ya que supera las limitaciones de otros métodos utilizados.

Entre las limitaciones que presenta este estudio destacamos que se trata de un análisis teórico y no se ha realizado ningún contraste empírico. Por ello, como futuras líneas de investigación se sugiere realizar un contraste empírico donde se operacionalice el SMD en ESAL.

REFERENCIAS

- ABDEL-KADER, M. & LUTHER, R. (2006): "Management accounting practices in the British food and drinks industry", *British Food Journal*, 108, 336–357.
- ALEXANDER, J., BRUDNEY, J.L. & YANG, K. (2010): "Introduction to the symposium: Accountability and performance measurement: The evolving role of nonprofits in the hollow state", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 565–570.
- ARENA, M. & ARNABOLDI, M. (2012): "Risk and budget in an uncertain world", *International Journal of Business Management*, 30(4), 327-339.
- ARENA, M. & AZZONE, G. (2005): "ABC, Balanced Scorecard, EVATM: An empirical study on the adoption of innovative management accounting techniques". *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 2, 206–225.
- ARENA, M. & AZZONE, G. (2010): "Process based approach to select key sustainability indicators for steel companies". *Ironmaking and Steelmaking*, 37, 437–444.
- ARENA, M. & AZZONE, G. (2015): "Performance measurement for social enterprises". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol 26 No., 2, pp. 649-672.
- ARVIDSON, M. & LYON, F. (2014): "Social Impact Measurement and Non-profit Organisations: Compliance, Resistance, and Promotion". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol 24, No, 1, pp. 425-449.
- BAGNOLI, L. & MEGALI, C. (2011): "Measuring performance in social enterprises". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40, 149–165.
- 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.
- BITITCI, U., GARENGO, P., DORFLER, V. & NUDURUPATI, S. (2012): "Performance Measurement: Challenges for tomorrow", *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.
- BOURNE, M., NEELY, A., MILLS, J. & PLATTS, K.: (2003): "Implementing performance measurement systems: a literature review", *International Journal of Business Performance Management*, 5 (1), 1-24.
- BOURNE, L. & WALKER, D. (2005): "Visualising and mapping stakeholder influence", *Management Decision*, 43, 649-660.
- BULL, M. (2007): "Balance: The development of a social enterprise business performance analysis tool", *Social Enterprise Journal*, 3, 49–66.
- BULL, M. & CROMPTON, H. (2006): "Business practices in social enterprises", *Social Enterprise Journal*, 2, 42–60.
- CAMPBELL, D. (2014): "Program Performance and Multiple Constituency Theory". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
- CEPES (2020). La Economía Social en España, CEPES. Accesible en: <https://www.cepes.es/estadisticas-generales-economia-social/publicaciones-estadisticas>
- CHAVES, R., y DEMOUSTIER, D. (2013). The Emergence of the Social Economy in Public Policy: An International Analysis (P. Lang (ed.)). Centre international de recherches et d'information sur l'économie collective.
- CHAVES, R., y MONZÓN, J. L. (2018). "La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y

- economía solidaria". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 93, Agosto 2018, pp. 5-50
- CORRAL-LAGE, J., MAGUREGUI URIONABARRENECHEA, M.L. & ELECHIGUERRA ARRIZABALAGA, C. (2020): "Relevancia de los indicadores relacionados con la comunicación y la rendición de cuentas en las entidades sin fines de lucro", *Cuadernos de gestión*, Vol. Nº1, pp. 15-40.
- DEFOURNY, J. & NYSSSENS, M. (2008). "Social enterprise in Europe: Recent trends and developments", *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202-228.
- EBRAHIM, A. & RANGAN, V.K. (2010): "The limits of Nonprofit Impact: A contingency framework for measuring social performance", *Harvard Business School Working Papers* 10-099, Harvard Business School.
- EBRAHIM, A. (2019). "Measuring social change: Performance and accountability in a complex world." *Palo Alto: Stanford University Press*.
- ELECHIGUERRA ARRIZABALAGA, C., CORRAL-LAGE, J. & MAGUREGUI URIONABARRENECHEA, M.L. (2015): "La gestión de las asociaciones y fundaciones", Madrid: *Pirámide*.
- EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE, 2015: Comisión Europea – Empresa e Industria.
- FURRER, O. (2016): "Corporate level strategy: Theory and applications", *Abingdon, England: Routledge*.
- GIBBON, J. & DEY, C. (2011): "Developments in social impact measurement in the third sector: Scaling up or dumbing down?", *Social and Environmental Accountability Journal*, 31(1), 63-72.
- GLANZEL, G., SCHEUERLE, T. (2016): "Social Impact Investing in Germany: Current Impediments from Investors' and Social Entrepreneurs' Perspectives", *Voluntas*, 27, 1638-1668.
- GODDARD, A. & OOI, K. (1998): "Activity-based costing and central overhead cost allocation in universities: A case study", *Public Money and Management*, 18, 31-38.
- GOIKOETXEA, N. NARVAIZA, L. & MUJICA, A (2022): "Cómo Miden las Entidades sin Ánimo de Lucro su Desempeño? Una Revisión Sistemática de la Literatura", *UCJC Business and Society Review*, Nº 74, pp. 162-201.
- HALL, M. & MILLO, Y. (2018): "Choosing an Accounting Method to Explain Public Policy: Social Return on Investment and UK Non-profit Sector Policy" *European accounting review*, ISSN 0963-8180, Vol. 27, Nº 2, 2018, 339-361.
- HARDING, R. (2004): "Social enterprise: The new economic engine?", *Business Strategy Review*, 15, 39-43.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (1996): "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, 74, 75-85.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (2001a): "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I", *Accounting Horizons*, 15(2), 87-104.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (2001b): "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II", *Accounting Horizons*, 15(2), 147-160.
- KARWAN, K.R. & MARKLAND, R.E., (2006): "Integrating service design principles and information technology to improve delivery and productivity in public sector operations: The case of the South Carolina DMV", *Journal of Operations Management*, 24(4 SPC.ISS.), 347-362.
- KIM, D., CHO, W. & ALLEN, B. (2020): "Sustainability of social economy organizations (SEOs): An analysis of the conditions for surviving and thriving", *The social science journal*, 30, pp. 1-17.

- LEE, S. (2020): "Role of social and solidarity economy in localizing the sustainable development goals", *Journal of Sustainable Development and World Ecology*, Vol. 27, pp. 65-71.
- LISI, I.E. (2018): "Determinants and Performance Effects of Social Performance Measurement Systems", *Journal of Business Ethics*.
- MARKS, L. & HUNTER, D.J. (2008): "Social enterprises and the NHS: Changing patterns of ownership and accountability", *London: Unison*.
- Mc LOUGHLIN, J., KAMINSKI, J., SODGAR, B., KHAN, S., HARRIS, R. & ARNAUDO, G. (2009): "A strategic approach to social impact measurement of social enterprises: The SIMPLE methodology", *Social Enterprise Journal*, 5, 154-178.
- MITCHELL, R.K., AGLE, B.R. & WOOD, D.J. (1997): "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- MOLECKE, G., & PINKSE, J. (2017). "Accountability for social impact: A bricolageperspective on impact measurement in social enterprises." *Journal of Business Venturing*, 32 (5): 550-568.
- MOODY, M.L., LITTLEPAGE, L. & PAYDAR, N. (2015): "Measuring Social Return on Investment", *Nonprofit Management and Leadership* 26 (1): 19-37.
- MORRISON, L.D. (2016): Literature review: Measuring and Assessing Organizational Performance for Non Profits, Contextually Sensitive Standards and for the non profit organization.
- MOUCHAMPS, H. (2014): "Weighing elephants with chicken scales: the relevance of traditional performance measurement tools for social enterprises": *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 No. 6, pp. 727-745.
- MOXHAM, (2014): "Understanding third sector performance measurement system design: a literature review" *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- NARVAIZA, L., ARAGON-AMONARRIZ, C., ITURRIOZ-LANDART, C., BAYLE-CORDIER, J. & STERVINO, S. (2017): "Cooperative dynamics during the financial crisis: Evidence from Basque and Breton case studies", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46, 3.
- NECK, H., BRUSH, C. & ALLEN, E. (2009): "The landscape of social entrepreneurship", *Business Horizons*, 52(1), 13- 19.
- NEELY, A., ADAMS, C. & KENNERLEY, M. (2002): "The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success", *London: Financial Times Prentice-Hall*.
- NICHOLLS, A. (2018): A general theory of social impact accounting: Materiality, uncertainty and empowerment. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9 (2): 132-153.
- OLSSON, P. & LEVIN, J. (2015): "Discounted Cash Flow models", *Wiley encyclopedia of Management*.
- OSPINA, S., DIAZ, W. & O´SULLIVAN, J.F. (2002): "Negotiating accountability: Managerial lessons from identity-based nonprofit organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31 (1), 5-31.
- PAPASPYROPOULOS, K.G., BLIOUMIS, V., CHRISTODOULOU, A.S., BIRTSAS, P.K. & SKORDAS, K.E. (2012): "Challenges in implementing environmental management accounting tools: The case of a nonprofit forestry organization", *Journal of Cleaner Production*, 29-30, 132-143.
- PATHAK, P. & DATTANI, P. (2014): "Social return on investment: Three technical challenges", *Social Enterprise Journal*, 10, 91-104.
- PICKERING, M. & BYRNES, V. (2016): "The changing role of management accountants in a lean enterprise: From "bean counter" to delivering customer value", *Cost Management*, 38-47.

- RAWHOUSER, H., CUMMINGS, M. & S.L. NEWBERT, S.L. (2019): "Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research." *Entrepreneurship Theory and Practice* 43 (1): 82–115.
- REASON, P. & BRADBURY, H. (2001): "Action Research. Participative Inquiry and Practice", *SAGE publications*. London.
- SHAW, A. (2018): "Using the Social Return on Investment Framework to Evaluate Behavior Changes of Individuals Living With Learning Difficulties", *Social Marketing Quarterly*.
- SIMMONS, R. (2003): "Levels of control—how managers use innovative control systems to drive strategic renewal", *Boston, MA*: Harvard Business School Press.
- SOLORZANO-GARCIA, M., NAVIO MARCO, J.Y. & RUIZ-GOMEZ, L.M. (2018): "Ambiguity in the Attribution of Social Impact: A study of the Difficulties of Calculating Filter", *Sustainability*.
- SOMERS, A.B. (2005): "Shaping the balanced scorecard for use in UK social enterprises", *Social Enterprise Journal*, 1(1), 43–57.
- STRAUB, A., KOOPMAN, M. & MOSSEL, H.J. (2010): "Systems approach and performance measurement by social enterprises", *Facilities*, 28 (5/6), 321-331.
- TULLA, A.F., VERA, A., VALLDEPERAS, N. & GUIRADO, C. (2018): "New approaches to sustainable rural development: Social farming as an opportunity in Europe?", *Journal of Studies and Research in Human Geography*, vol.11, 1813-1887.
- VALCÁRCEL-DUEÑAS, M. & SOLÓRZANO-GARCÍA, M. (2019): "Digitalización, monitorización y evaluación del impacto de la Economía Social. Análisis en el Tercer Sector de Acción Social español: el caso de Juntos por el Empleo", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 95, 143-159.
- VARGAS, A. & GARCÍA, E. (2003): "La medición del desempeño de las sociedades cooperativas agrarias. Perspectiva de los directores-gerentes de las provincias de Huelva y Jaen", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 46, 85-116.
- VIK, P. (2017): "What´s So Social About Social Return on Investment? A Critique of Quantitative Social Accounting Approaches Drawing on Experiences of International Microfinance": *Social and Environmental Accountability Journal*.
- WEERAWARDENA, J., McDONALD, R.E. & MORT, G.S. (2010): "Sustainability of nonprofit organizations, an empirical investigation", *Journal of World Business*, 45(4), 346–356.
- YOUNG, D. & SALAMON, L. (2002): "Commercialization, social ventures, and for-profit competition", *In L. M. Salamon (Ed.), The state of nonprofit America* (pp. 423–446). Washington, DC: Brookings Institution.