

ANÁLISIS DEL RETORNO SOCIAL DE LA INVERSIÓN (SROI) DEL PROGRAMA ROMI DE LA FUNDACIÓN SECRETARIADO GITANO

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

La Economía Social: transformaciones recientes, tendencias y retos de futuro

**Antonio Ariza-Montes
Mercedes Ruíz Lozano
Antonio Sianes
Vicente Fernández Rodríguez
María del Carmen López Martín
Pilar Tirado Valencia**
Universidad Loyola Andalucía



RESUMEN

El SROI (*Social Return on Investment*) es la metodología de análisis desarrollada para poner de manifiesto el impacto social de las actividades desarrolladas por entidades sociales, en las que el resultado económico no es relevante más allá de la inquietud por alcanzar el equilibrio presupuestario, y en las que predomina una cierta preocupación por analizar si los impactos tangibles e intangibles que se generan en sus stakeholders son acordes con sus fines (Maier et al. 2015, Flockhart, 2005).

El origen de esta metodología se sitúa en 1997 en Estados Unidos. En ese momento, el Roberts Enterprise Development Fund (REDF) incorporó al cálculo del retorno generado (blended value) clásico, seis niveles o resultados de naturaleza social. No obstante, la madurez no se alcanza hasta unos años después, cuando se logra establecer los principios básicos y las diferentes fases para la implementación del SROI (Nitcholls et al., 2009). Aunque inicialmente fue concebida como una metodología para la medición de los impactos generados por las intervenciones en las organizaciones sin ánimo de lucro, a día de hoy también se está aplicando con éxito en el sector público (Millar y Hall, 2013) y en las empresas privadas. En este último caso se utiliza sobre todo para tratar de evaluar el retorno de sus políticas de responsabilidad social corporativa (Maier et al., 2015).

El objetivo último del SROI es demostrar mediante evidencias la sostenibilidad de las intervenciones, comprendiendo, gestionando y comunicando sus impactos en términos económicos, sociales y medioambientales (Millar y Hall, 2013; Maier et al., 2015). Tal y como proponen Rotheroe y Richards (2007), el SROI evalúa el valor de los resultados sociales creados por una organización, poniéndolos en relación con los costes que se requieren para alcanzar tales resultados. Desde este punto de vista, el método SROI se fundamenta en un análisis coste-beneficio convencional (Walk et al., 2015), aunque va un paso más allá al asignar valores monetarios a otros ámbitos de carácter social y medioambiental, logrando así una visión holística del retorno de la inversión de gran utilidad para diferentes grupos de interés como financiadores actuales o potenciales, beneficiarios, voluntarios, etc.

El presente trabajo se fundamenta en los principios inspiradores del SROI y la metodología de seis pasos propuesta por la SROI Network (Nitcholls et al., 2012). Estos principios se llevan a la práctica a través de un proceso sistemático y ordenado que implica: 1) Establecer el alcance e identificar a los grupos de interés claves; 2) Hacer el mapa de outcomes o cambios; 3) Evidenciar los outcomes y asignarles un valor monetario; 4) Establecer el impacto; 5) Calcular el SROI; y 6) Verificar, comunicar y usar.

Este enfoque metodológico se ha aplicado a una iniciativa social desarrollada por la Fundación Secretariado Gitano en Córdoba: El proyecto ROMI. Este proyecto surge de la preocupación por mejorar la empleabilidad de la comunidad gitana no sólo como una vía para mejorar las condiciones materiales de vida de los y las gitanas que acaban encontrando empleo, sino como una palanca para favorecer la inclusión social del colectivo en la vida de la ciudad. El programa, del que se han beneficiado 30 personas de etnia gitana en riesgo de exclusión, consiste en una formación teórico-práctica de 300 horas en un entorno real de trabajo. La Teoría de Cambio que subyace en este proyecto es que el acceso al empleo es una de las palancas más efectivas para mejorar la inclusión social de las personas y colectivos en riesgo de exclusión (Oxoby, 2009).

La aplicación de la metodología SROI permite orientar la toma de decisiones en la gestión futura de la Fundación Secretariado Gitano, establecer canales de diálogo estables con sus grupos de interés, y de mejorar la transparencia y la rendición de cuentas. Es por ello que, junto a los resultados del análisis SROI propiamente dicho,

se ha diseñado y elaborado un sistema de indicadores de seguimiento, tanto a nivel de resultados como a nivel de impactos. Centrando la atención en los resultados derivados de la propia aplicación del SROI, se ha comprobado que el proyecto ROMI presenta una tasa de retorno social de la inversión de 1,23 euros por cada euro invertido.

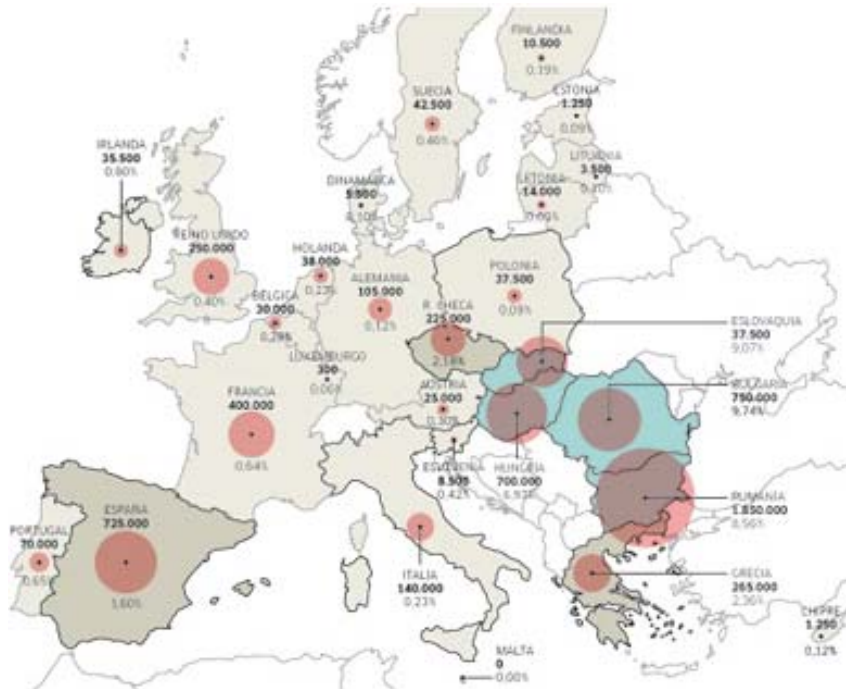
A modo de resumen habría que destacar tres cuestiones fundamentales. En primer lugar, que el proceso de análisis emprendido con este estudio derive en mejoras en la comunicación y el diálogo continuo con el amplio espectro de stakeholders afectados por la intervención, hasta lograr que se sientan partícipes plenos del proyecto. En segundo lugar, que los esfuerzos para la cuantificación de los impactos y su valoración no deberían tomarse meramente como un ejercicio evaluativo o conclusivo, sino como elemento de aprendizaje para la identificación de áreas de mejora. Además, puede servir para tomar conciencia de las cuestiones realmente importantes en el desarrollo de la actividad, de tal forma que ayude a fijar estrategias y prioridades. Finalmente, la metodología SROI debe suponer para la Fundación Secretariado Gitano un instrumento de mejora de la transparencia y la rendición de cuentas, de tal forma que se visibilice su contribución a la sociedad.

1. INTRODUCCIÓN: LA ENDÉMICA SITUACIÓN DE MARGINALIDAD DE LA POBLACIÓN GITANA

La población gitana o romaní ha vivido a lo largo de su historia una situación de constante marginación y exclusión en prácticamente todos los lugares en que han erigido asentamiento. Así ocurrió también desde su llegada a España, datada a finales del siglo XV, en donde hasta décadas muy recientes han sido perseguidos y estigmatizados de las más diversas maneras. Incluso al observar su situación con ojo crítico, se puede afirmar que en la actualidad la inclusión social del pueblo gitano en España sigue siendo una tarea pendiente. Pero este problema, lejos de ser específico de nuestro país, constituye un mal endémico a nivel continental.

A día de hoy, se estima que en Europa hay una población de entre 6 y 8 millones de gitanos, que de acuerdo a las cifras oficiales de EUROSTAT se distribuye tal y como refleja la Figura 1.

Figura 1
Localización de la población gitana en Europa



Fuente: Eurostat.

En todos los países de asentamiento de la población gitana, sus miembros se encuentran sometidos, en mayor o menor grado, a una situación de desigualdad respecto a la de otras etnias. Esta desigualdad se manifiesta no sólo en cifras oficiales de desarrollo como el nivel de renta, de educación o de participación política, sino en aspectos mucho más sutiles como la exclusión social, el rechazo étnico o una soterrada animadversión hacia su cultura y costumbres. Esta combinación de exclusión formal y material resulta especialmente lacerante, pues dificulta de forma grave cualquier posibilidad real de inclusión social.

No obstante, en paralelo a una situación social de marginación, desde hace algunas décadas se vienen observando procesos políticos de integración cultural, con diverso origen y calado. Algunos de estos procesos tienen inicios asociativos, como aquél en que encontrará su germen la Fundación Secretariado Gitano, que desde hace más de 50 años viene trabajando por mejorar la situación de la población romaní en la Unión Europea.

Precisamente, el objetivo del presente trabajo es analizar el impacto social de uno de los programas que desarrolla la Fundación Secretariado Gitano para promover la empleabilidad de los miembros de su comunidad. Para ello, en el siguiente apartado se presenta la metodología empleada, el Retorno Social de la Inversión. En el apartado 3 se describe el caso de análisis, el Programa ROMI. Finalmente, la comunicación discute los principales resultados obtenidos.

2. EL RETORNO SOCIAL DE LA INVERSIÓN (SOCIAL RETURN ON INVESTMENT-SROI)

Existe un consenso generalizado en datar el origen de la metodología SROI en 1997, en los Estados Unidos de América (por ejemplo, Banke-Thomas et al., 2015). En ese

momento, el Roberts Enterprise Development Fund (REDF) incorporó al cálculo del retorno generado clásico, seis niveles o resultados de naturaleza social. Este índice se materializaba en una ratio que relacionaba el coste de las inversiones con el valor de los beneficios generados. En el año 2003, en Inglaterra, la New Economic Foundation (NEF) redefinió la metodología desarrollada por REDF, concediendo un mayor protagonismo a la participación de los stakeholders en el desarrollo de todo el proceso de análisis del valor social. De este modo nace la metodología SROI (*Social Return on Investment*) cuya madurez se alcanza unos años después al establecerse los principios básicos y las diferentes fases para su implementación (Nicholls et al., 2009). Aunque inicialmente esta metodología fue concebida para medir los impactos generados por las intervenciones en las organizaciones sin ánimo de lucro, actualmente también se está aplicando con éxito en el sector público (Millar y Hall, 2013) y en las empresas privadas. En este último caso se utiliza sobre todo para tratar de evaluar el retorno de sus políticas de responsabilidad social corporativa (Maier et al., 2015).

A día de hoy, el SROI es considerado como una de las metodologías más eficaces para poner de manifiesto el impacto social de las actividades desarrolladas por entidades sociales, en las que el resultado económico no es relevante más allá de la preocupación por el equilibrio presupuestario, y en las que predomina un legítimo interés por analizar si los impactos tangibles e intangibles que se generan en sus stakeholders son acordes con los fines organizativos (Flockhart, 2005; Maier et al., 2015).

La implementación del análisis SROI persigue dos objetivos fundamentales. Por un lado, uno de carácter externo que pretende demostrar la eficacia de la organización en el uso de sus recursos, con la idea de atraer nuevos fondos o justificar su existencia (Rotheroe y Richards, 2007; Rauscher et al, 2012). Por otro, uno enfocado hacia la propia organización, con la intención de mejorar la asignación de recursos o demostrar el desempeño de la dirección (Maier et al, 2015). El objetivo final es acreditar mediante evidencias la sostenibilidad y el valor social obtenido por las intervenciones, mediante la comprensión, gestión y comunicación de los impactos en términos económicos, sociales y medioambientales (Millar y Hall, 2013; Maier et al., 2015).

Para conseguir este propósito, el SROI evalúa el valor de los resultados sociales creados por una intervención u organización, poniéndolos en relación con los costes que se requieren para obtener dichos resultados. Desde este punto de vista, el método SROI se basa en un análisis coste-beneficio convencional (Walk et al, 2015), aunque va un paso más allá al asignar valores monetarios a otros impactos de naturaleza social y ambiental. Mientras que el método clásico trata de minimizar costes para lograr el mayor resultado posible (Lingane y Olsen, 2004), una de las principales ventajas que aporta el SROI es que ofrece mecanismos para la cuantificación de todas las externalidades, asignando valores financieros a los impactos sociales y medioambientales, incluso a aquellos que no tienen un valor de mercado (Mook et al, 2015). De esta forma se obtiene una visión holística de la inversión, al incluir las valoraciones de los impactos que se generan sobre todos los stakeholders, frente a otros métodos que excluyen de las evaluaciones las expectativas y los cambios experimentados en las vidas de los beneficiarios. Por lo tanto, la clave de la metodología SROI es la comprensión, medición y comunicación del valor social retornado a los diferentes grupos de interés, es decir, a aquellos stakeholders que participan o experimentan los impactos tangibles e intangibles derivados de una intervención.

Llegados a este punto es necesario destacar otro pilar de la metodología SROI, su necesaria vinculación con la Teoría del Cambio.

La mayoría de las intervenciones sociales tienen una intención genuina de mejorar las condiciones de vida de la población en general, o de un determinado colectivo, en particular. En consecuencia, existe un ánimo de transformación social al que se desea contribuir. El desafío es llegar a una situación final mejor que la inicial, a través de la aplicación de soluciones sociales. Precisamente, la Teoría del Cambio explica cómo los inputs o actividades implementadas producen una serie de outputs o resultados que, en última instancia, se traducen en los outcomes o impactos deseados, entendiendo como impactos todos aquellos cambios significativos que las personas experimentan como resultado de las actividades llevadas a cabo por una organización (Nicholls et al., 2009).

De este modo, la Teoría del Cambio vincula resultados con actividad, tratando de dilucidar cómo y por qué se ha alcanzado el cambio deseado. En este sentido, la cadena de creación de impactos, o mapa del cambio, propuesta por Olsen y Galimidi (2008), constituye un marco de referencia apropiado para el análisis de la generación de valor social. Este enfoque facilita la objetivación de los inputs y outputs, uno de los mayores problemas de la metodología SROI, junto con la cuantificación monetaria de los impactos. El mapa del cambio permite representar las relaciones causa-efecto entre los recursos necesarios para poner en marcha una determinada intervención y los impactos o cambios originados a los stakeholders que están directa o indirectamente afectados por la misma.

Para ilustrar las bondades de la metodología SROI, a continuación se presenta el caso del Programa ROMI:

3. APLICACIÓN DEL SROI AL CASO DEL PROGRAMA ROMI DE LA FUNDACIÓN SECRETARIADO GITANO

3.1. Introducción

Los orígenes de la Fundación Secretariado Gitano (FSG) se remontan a los años 60 del siglo XX, a un marco de cambio social en el que la promoción de los colectivos más desfavorecidos se instituyó como punto central de la agenda política. En concreto, las raíces del empoderamiento de la población gitana promovida desde la fundación se pueden encontrar en la apertura religiosa derivada del Concilio Vaticano II, que puso los cimientos para el surgimiento de los secretariados gitanos en toda Europa. Estos secretariados tenían la vocación de ofrecer a las personas gitanas asistencia religiosa y social, mediante una colaboración intercultural entre gitanos y payos, religiosos y seculares, que hoy día sigue siendo una de las características más identificativas de la FSG.

La FSG se enfoca a la colaboración intercultural entre gitanos y payos, la asociación religioso-seglaar, y el trabajo en partenariatio con otras asociaciones. El trabajo de la fundación comienza a crecer exponencialmente, sustentada de forma diferencial en la ejecución de proyectos con fondos europeos, lo que le permite extenderse tanto geográficamente como en sus ámbitos de actuación. En la actualidad, la FSG lleva a cabo, con sus casi 700 empleados, más de 500 programas al año encuadrados en 12 áreas de actuación, como son: educación, vivienda, inclusión social, igualdad de género, promoción de la cultura o la que será objeto de la presente evaluación, el empleo. Con esta actividad alcanzan a una población beneficiaria en España que se estima en más de 100.000 personas.

El presente estudio recoge el análisis detallado del impacto alcanzado por uno de los programas de empleo de la FSG en una ciudad española, el Programa ROMI. Desde su mismo origen tanto en el ámbito nacional como local, la preocupación por mejorar la empleabilidad de la comunidad gitana ha estado en el corazón del trabajo de la

FSG. Este compromiso está basado en su propia experiencia, ya que, de acuerdo a la fundación, "las personas gitanas quieren y pueden trabajar, y únicamente necesitan que se den las condiciones adecuadas para ello".

Esta mejora de la empleabilidad no se concibe sólo como una vía para mejorar las condiciones materiales de vida de los y las gitanas que acaban encontrando empleo, sino como una palanca para favorecer la inclusión social del colectivo en la vida de la ciudad. Por tanto, sus intervenciones no van dirigidas simplemente a individuos con un carácter compensador, sino que buscan siempre una normalización de la presencia del colectivo en los ámbitos laboral y social.

Los proyectos cuyo impacto social se evaluó en este proceso son ROMI II y III. De estos programas han resultado beneficiarias 30 personas de etnia gitana en riesgo de exclusión, centrándose la intervención en ayudarles en la búsqueda de una mejor cualificación e inserción laboral, pero mejorando también en aspectos relativos a educación, convivencia, participación en el entorno y a la conciliación de su vida profesional y personal. En concreto han sido beneficiarias 20 mujeres y 10 hombres, distribuidos de forma equitativa en los dos programas evaluados: 15 personas en cada uno de ellos, 10 mujeres y 5 hombres.

El programa consiste en una formación teórico-práctica de 300 horas en un entorno real de trabajo. En concreto, mediante su inserción temporal en la plantilla de una empresa que denominaremos ficticiamente MULTISERVICIOS, S.A., las personas beneficiarias participan en tareas de jardinería, limpieza o mantenimiento que la empresa MULTISERVICIOS desarrolla en centros hospitalarios de la ciudad. De igual manera, el programa vela porque el 100% de las personas participantes, independientemente de que continúen contratadas tras su periodo formativo, se inscriban en los Servicios Públicos de Empleo, lo que ya les conecta de forma estable con el mundo del trabajo, iniciando así la salida del círculo de la exclusión.

Para facilitar su inserción, aparte de las prácticas laborales directas, las personas beneficiarias reciben formación adicional, por ejemplo, para la realización y/o actualización de su *curriculum vitae* o para facilitar el acceso a las nuevas tecnologías.

En todas estas tareas las personas beneficiarias se ven acompañadas y tutorizadas por profesionales con experiencia en la inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión, con un seguimiento personalizado y adaptado a sus circunstancias personales. Estos profesionales ofrecen la elaboración de un itinerario personalizado de inserción, así como orientación laboral para la participación efectiva en procesos de selección.

3.2. La Teoría del Cambio en el Programa Romi

Uno de los elementos clave para que la metodología SROI arroje resultados fiables y verificables consiste en la identificación de la Teoría del Cambio de la intervención. La Teoría del cambio es la que va a permitir poner de manifiesto y comprender la relación que se produce entre los inputs o recursos movilizados por la intervención, las actividades desplegadas gracias a estos, los outputs o productos obtenidos de la ejecución de las mismas, y finalmente los outcomes o impactos derivados de estos resultados (Nicholls et al., 2009).

La reconstrucción de la Teoría del Cambio en el Programa ROMI muestra cómo la FSG trata de abordar, a través de la formación teórica y práctica, el problema de la exclusión social de las personas de etnia gitana, problema que se ve agravado por la falta de expectativas y la baja empleabilidad del colectivo, especialmente en el caso

de las mujeres gitanas. El mapa del cambio puede representarse gráficamente en forma de diagrama, como queda recogido en la Figura 2.

Figura 2
Mapa del cambio en el Programa ROMI



Respecto a la Teoría del Cambio subyacente cabe destacar que, desde principios de siglo, y especialmente en la actualidad, numerosos autores vienen defendiendo que el acceso al empleo es una de las palancas más efectivas para mejorar la inclusión social de las personas y colectivos en riesgo de exclusión (véase Oxoby, 2009 o Cheung, 2013, entre otros). El Programa ROMI se alinea con esta corriente teórica, especialmente relevante en un contexto como el español en el que la precariedad laboral y la dificultad de acceso al empleo son una realidad mayor.

Para mejorar la empleabilidad de las y los gitanos participantes a través de los proyectos, es necesario el concurso de inputs provenientes de numerosos actores: la propia FSG, que realiza los cursos de formación, garantiza las redes de empleo posterior y empodera a los participantes; las empresas socias, como MULTISERVICIOS o un hospital local, que bien canalizarán las prácticas laborales de los beneficiarios, bien ofrecerán un puesto de trabajo a estos durante su periodo de prácticas; y una Fundación privada, no sólo como entidad financiadora, sino como facilitadora y dinamizadora del proceso y de sus resultados.

Como se puede observar en la Figura 2, estos recursos permitirán realizar una serie de actividades que, a través de los resultados obtenidos, darán lugar a una pléyade de impactos mucho mayor a la inicialmente prevista, pues estos afectarán desde los

propios beneficiarios a toda la comunidad gitana, pasando por las personas y organizaciones que mantienen relación con ella y, por derivación, en la comunidad local en general.

La identificación de la cadena de impactos que permite la enunciación de la Teoría del Cambio es lo que permite monetarizar el impacto global que se deriva de la intervención, para lo que se aplicará la metodología de análisis SROI.

3.3. Identificación de los principales stakeholders

Para demostrar el valor social de los outcomes que un proyecto aporta a la sociedad, en el presente trabajo se lleva a cabo un análisis SROI de estos dos proyectos: el ROMI II (realizado entre los meses de marzo a junio de 2014) y el ROMI III (desarrollado entre los meses de marzo a mayo de 2015). Tal y como se ha indicado previamente, la involucración de los grupos de interés es una característica esencial del SROI que la diferencia de otras metodologías que ponen el foco de atención en el análisis coste-beneficio. La participación de los stakeholders en todas las fases del proceso favorece la comunicación y el aprendizaje, al utilizar un lenguaje fácilmente comprensible por todas las partes implicadas. Además, clarifica la misión y la estrategia de la organización (Mook et al., 2015).

Para la identificación de los stakeholders prioritarios se adoptó la propuesta de Mitchell et al. (1997), que consiste en identificar a todos los stakeholders afectados por la intervención siguiendo una metodología de brainstorming, para luego asignar a cada uno de ellos una puntuación (en una escala de muy alta, alta, media a baja) en los tres aspectos siguientes: influencia, poder e interés. Los grupos de interés que emergieron durante el grupo focal realizado con la FSG se presentan en la Tabla 1. En ella se observa el orden de prioridad que otorgó a cada uno de ellos el grupo focal tras la evaluación de cada una de las tres dimensiones mencionadas.

Tabla 1
Identificación y priorización de *stakeholders*

<i>Stakeholder</i>	Dimensiones 1 (bajo); 2 (medio); 3 (alto); 4 (muy alto)			<i>Total</i>	<i>Prioridad</i>
	<i>Influencia</i>	<i>Poder</i>	<i>Interés</i>		
Personal técnico - FSG	3	3	4	10	1º
Beneficiarios - Participantes	4	1	4	9	2º
Fundación privada	2	3	3	8	3º
Personal técnico - MULTISERVICIOS	2	2	4	8	3º
MULTISERVICIOS – Socio Institucional	2	2	3	7	5º
Otras empresas prestadoras de servicios	2	1	3	6	6º
Empresas participantes - Hospital	1	1	3	5	7º
Financiadores externos	2	2	1	5	7º
Usuarios del Hospital	1	1	2	4	9º
Familias de los beneficiarios	1	1	2	4	9º
Ciudadanía local	1	1	2	4	9º
Ayuntamiento local (Servicios Sociales)	1	1	2	4	9º

Una vez identificada la valoración de cada uno de los *stakeholders* para la determinación de aquellos que resultan prioritarios, se volvió a realizar una breve

sesión de *brainstorming* con el objeto de revisar la priorización y determinar las posibles causas que sugieren su exclusión como agentes prioritarios en el estudio. Este proceso de reflexión aconsejó eliminar a algunos grupos evaluados y otros colectivos más difusos considerados inicialmente. Los *stakeholders* excluidos del análisis, así como los principales motivos que justifican su esta decisión, se resumen en la Tabla 2.

Tabla 2
Razones para la exclusión de *stakeholders*

Stakeholder	Razones para la exclusión
Empresas participantes – Hospital	La participación del Hospital es más pasiva, ya que es MULTISERVICIOS quien decide, bajo su responsabilidad, las personas que manda a hacer el trabajo contratado. El Hospital podría ser considerado un beneficiario indirecto, por cuanto contribuye a la normalización de la población gitana como colectivo trabajador y les ofrece en muchas ocasiones su primer contacto con el mercado laboral, pero esta contribución se recogerá en el impacto recibido por MULTISERVICIOS
Usuarios del Hospital	Los usuarios del Hospital se ven beneficiados también indirectamente, al ver de manera más natural que personas de etnia gitana desempeñan trabajos en la sociedad. Sin embargo, se asumirá que este impacto vuelca sobre las propias personas beneficiarias del proyecto, que serán quienes se beneficien directamente de esta mejora en su integración. Además, en algunos casos, el usuario no identificaría fácilmente el origen de los trabajadores
Financiadores externos	En el presente análisis no se van a incluir los efectos sobre otros financiadores externos de programas del FSG. No sólo porque salen poco relevantes en el análisis de los <i>stakeholders</i> , sino porque el análisis se va a limitar al efecto directo del Programa ROMI, que se realiza con financiación exclusiva de la Fundación privada
Familias de los beneficiarios	El programa no trabaja directamente con las familias, si bien se entiende que éstas serán beneficiarias indirectas de la intervención, tal y como señala la formulación del proyecto. No obstante, se estima que los efectos sobre ellas no alcanzan la unidad y relevancia suficiente como para ser incorporadas al análisis
Ciudadanía local	El efecto del proyecto en la ciudadanía local sería muy pequeño, quizá en lo referente a una mejora de su satisfacción al ver cómo un colectivo excluido se va integrando. Pero este cambio no sería sólo atribuible al trabajo de la FSG, y sobre todo sería muy difícil identificar la atribución que le corresponde
Ayuntamiento local (Servicios Sociales)	El ayuntamiento no se ha implicado en el proyecto. Se beneficia indirectamente por la mejora de la integración de un colectivo bastante presente en la ciudad, pero este efecto es muy indirecto y difícil de medir

3.4. Los impactos que genera el Programa ROMI

Para la identificación de los impactos que reciben los *stakeholders* es necesario plantearse la siguiente pregunta: ¿qué cambios, de naturaleza positiva y negativa, experimentan cada uno de los *stakeholders* vinculados a la intervención? En numerosas ocasiones, los cambios que afectan a un mismo *stakeholder* se producen de manera simultánea, o bien varios *stakeholders* experimentan a la vez un mismo cambio. No obstante, para proceder a su valoración, es necesario identificar cada uno de los impactos que se producen para cada uno de los *stakeholders*. Para ello, se recurre al diseño del mapa del cambio, que recoge diferentes aspectos para cada uno de los grupos de interés identificados como más relevantes para la intervención.

La primera información recogida es la motivación, que consiste en poner de manifiesto qué es lo que ha motivado a cada uno de los grupos de interés priorizados para mantener una relación con la actividad del proyecto, lo que en última instancia justificaría el análisis de los cambios que ha recibido de éste. En la implementación de los proyectos ROMI, las motivaciones más relevantes se conciertan en torno a la voluntad de mejorar su propia empleabilidad por parte de las personas del colectivo romaní, la voluntad de tener una mayor presencia en la comunidad o una transversal lucha contra la desigualdad y la exclusión social, por citar algunos (ver Tabla 3).

Una vez hecho esto, el grupo focal compuesto por los autores y el personal de la FSG procedió a identificar los posibles cambios que cabría esperar se produjesen en cada uno de los grupos de interés afectados por la intervención. Identificada esta batería de cambios, el siguiente paso es proceder a la valoración subjetiva de cada uno de ellos, para determinar cuáles pueden considerarse como los cambios más relevantes de la intervención (categoría A o nivel alto), los cambios secundarios de la intervención (categoría B o nivel medio) o los cambios que residualmente provoca la intervención (categoría C o nivel bajo). La valoración subjetiva también se incluye en el mapa del cambio, en este caso en la última columna de la Tabla 3, donde se presenta de manera resumida la propuesta completa de análisis del cambio para cada uno de los grupos de interés.

Tabla 3
Primera aproximación al análisis del cambio

<i>Stakeholder</i>	Motivación	Posibles cambios	Valoración subjetiva del cambio
Personal de la Fundación Secretariado Gitano	Puesto de trabajo Desarrollo de valores	<ul style="list-style-type: none"> - Identidad o sentido de pertenencia - Permanencia del puesto de trabajo o estabilidad laboral - Mejora de la motivación y compromiso del personal con el colectivo gitano - Formación y conocimiento en la gestión de procesos 	<p>B</p> <p>B</p> <p>A</p> <p>B</p>
Beneficiarios participantes	Desarrollo profesional Búsqueda de empleo Mayor integración social	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de competencias de conocimiento - Mejora de capacidades para la búsqueda de empleo (laboral) - Incremento en su empleabilidad potencial - Mejora de la autoestima (personal) - Mejora de la imagen personal - Participación más activa en las estructuras sociales y en las instituciones - Aumento de la experiencia laboral 	<p>B</p> <p>A</p> <p>A</p> <p>B</p> <p>B</p> <p>A</p>
Fundación privada	Presencia en la comunidad, visibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de la imagen (fidelización y conocimiento de la entidad) - Integración y apertura a la sociedad 	<p>B</p> <p>C</p>
Personal de las empresas participantes - MULTISERVICIOS	Desarrollo de valores y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora del conocimiento de la cultura gitana - Mejora de la imagen de la cultura gitana - Mejora de las habilidades de trabajo en equipo 	<p>C</p> <p>A</p> <p>B</p>

<i>Stakeholder</i>	Motivación	Posibles cambios	Valoración subjetiva del cambio
MULTISERVICIOS – partner institucional	Desarrollo de valores Creación y desarrollo de posibles equipos de trabajo	– Mejora de la imagen de la entidad – Mejora del conocimiento y de la imagen de la cultura gitana de su propio personal – Formación y conocimiento en la gestión de procesos	C A B
Empresas de servicios	Presencia en la comunidad Ahorro en formación	– Mejora de la imagen de la entidad – Formación de posibles empleados	C B

3.5. Cuantificación de impactos

Una vez identificados los impactos, se ha procedido a su cuantificación. Para la cuantificación de los diferentes cambios se consensuaron una serie de indicadores que representan los impactos de la forma más objetiva posible. Una vez elegidos los indicadores se procedió a medirlos –fundamentalmente con tres instrumentos, grupos focales, entrevistas estructuradas y semiestructuradas y encuestas diseñadas ad-hoc– para llegar a determinar la cantidad de cambio experimentado por el stakeholder y así cuantificar la incidencia del cambio

Los indicadores de impacto utilizados en el estudio junto con los resultados obtenidos acerca de la incidencia de los cambios, así como los proxies elegidos para la valoración de dichos impactos y sus fuentes, se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4
Parámetros para la cuantificar la incidencia del cambio

	Cambios	Indicadores	Incidencia del cambio	Proxy	Fuente	€
Fundación Secretariado Gitano	Identidad o sentido de pertenencia	Nivel de identificación con la entidad	Nº de empleados que declaran percibir el cambio	Promedio de la diferencia salarial por estar dispuesto a cambiar de trabajo	Encuesta	380
	Permanencia del puesto de trabajo o estabilidad laboral	Nº de meses que permanecen los empleados afectados al proyecto	Nº de empleados vinculados al proyecto	Salario mensual medio de acuerdo a Tablas salariales de FSG (6 meses)	Extraído de memoria FSG	2.021,74
	Mejora de la motivación y compromiso del personal con el colectivo gitano	Grado de mejora percibido	Nº de empleados que declaran percibir el cambio	Presupuesto promedio en campañas de sensibilización (por habitante)	Promedio campañas locales	8,65
	Formación y conocimiento en la gestión de procesos	Grado de mejora percibido	Nº de empleados que declaran percibir el cambio	Coste promedio de un curso de actualización profesional	Emagister Cum Laude - Curso Universidad Antonio Nebrija	220
Personas beneficiarias	Mejora de competencias de conocimiento	Grado de mejora percibido	Nº de participantes que declaran percibir el cambio	Coste promedio curso de 25 horas de formación en habilidades	Promedio varios cursos	275
	Mejora capacidades búsqueda de empleo (laboral)	Grado de mejora percibido	Nº de participantes que declaran percibir el cambio	Coste curso de 20 horas de habilidades para la búsqueda de empleo	Universidad de Granada	200
	Incremento en su empleabilidad potencial	Grado de mejora percibido	Nº de participantes que declaran percibir el cambio	Coste/hora orientador laboral (1 sesión semanal, 3 meses)	XIV Convenio Colectivo	12,48
	Mejora de la autoestima (personal)	Grado de mejora percibido	Nº de participantes que declaran percibir el cambio	Coste hora terapia psicológica individual (1 sesión semanal, 3 meses)	XIV Convenio Colectivo	20,13
	Mejora de la imagen personal	Grado de mejora percibido	Nº de participantes que declaran percibir el cambio	Coste promedio curso de 180 horas estética/manipulador de alimentos/nutrición	Promedio varios cursos	180
	Participación más activa en las estructuras sociales y en las instituciones	Grado de mejora percibido	Nº de participantes que declaran percibir el cambio	Coste promedio anual asociación de senderismo/excursiones/ocio tiempo libre/peñas	Promedio varias asociaciones	24

	Aumento de la experiencia laboral	Grado de mejora percibido	Nº de participantes que declaran percibir el cambio	Contribuciones Seguridad Social, 3 meses, salario medio según categoría profesional en el sector limpieza/jardinería	V Convenio Colectivo ETTs	9,55
Fundación privada	Mejora de la imagen (fidelización y conocimiento de la entidad)	Nº de apariciones en medios de Fundación privada vinculadas al proyecto	Nº de apariciones en medios de Fundación privada vinculadas al proyecto	Coste de inserción en medios	Dato facilitado por la Fundación privada	400
Personal de las empresas participantes - MULTISERVICIOS	Mejora del conocimiento y de la imagen de la cultura gitana	Grado de mejora percibido	Nº de empleados que declaran percibir el cambio	Coste/hora educador social, (1 sesión semanal, 3 meses)	Hora educador social	14,83
	Mejora de las habilidades de trabajo en equipo	Grado de mejora percibido	Nº de empleados que declaran percibir el cambio	Coste actividad creación de equipo / <i>team building</i>	Multiaventura Buendía - Grupo > 15 personas	45
MULTISERVICIOS Institucional	Mejora del conocimiento y de la imagen de la cultura gitana de su propio personal	Grado de mejora percibido	Nº de empleados en las oficinas centrales involucrados en el proyecto	Coste/hora educador social, (1 sesión mensual, 3 meses)	XIV Convenio Colectivo	14,83
	Formación y conocimiento en la gestión de procesos	Grado de mejora percibido	Nº de empleados en las oficinas centrales involucrados en el proyecto	Coste promedio de un curso de actualización profesional	Emagister Cum Laude - Curso Universidad Antonio Nebrija	220
Empresas de servicios	Ahorro en la formación de posibles empleados	Puestos de trabajo consolidados tras la realización de las prácticas	Nº de puestos de trabajo consolidados tras las prácticas	Coste promedio curso de 25 horas de formación en habilidades	Promedio varios cursos	275

Llegados a este punto hay que aclarar que los proxies elegidos para la valoración de los impactos son tan solo una estimación lo más cercana posible al valor social, puesto que no existe una medición directa del mismo (Rauscher et al., 2012), al entrañar los impactos aspectos de carácter intangible, cargados de una gran subjetividad. Aun reconociendo esta limitación, la cuantificación del valor permite hacerlo más visible ante algunos demandantes de información, como los financiadores (Arvidson et al., 2014; Cooney y Lynch-Cerullo, 2014), al utilizar un lenguaje económico que permite comprender mejor el valor social (Rauscher et al. 2012).

La falta de estandarización y la arbitrariedad de las aproximaciones al valor social, así como las limitaciones a la hora de utilizar la información para poder realizar análisis comparativos, constituyen dos de las principales críticas a la metodología SROI (Ryan y Lyne, 2008; Rauscher et al., 2012; Millar y Hall, 2013; Maier et al., 2015; Mook et al., 2015). A falta de un precio de mercado, la utilización del método de las preferencias reveladas o de las preferencias declaradas para asignar valor a las aproximaciones, son los más comunes (Nicholls et al. 2009). En otros casos, la monetarización expresada en términos de ahorro de recursos públicos, constituye también una práctica habitual en la aplicación de esta metodología (Ryan y Lyne, 2008). Todas estas valoraciones pueden generar una cierta incomodidad al intentar transformar el valor social en valor financiero (Arvidson et al., 2014). En cualquier caso, los resultados deben presentarse con cierta cautela dada la relatividad y las limitaciones de las aproximaciones, que son criticadas a veces por su discrecionalidad (Jardine y Whyte, 2013).

A modo de ejemplo se puede indicar que para monetarizar el impacto en las personas beneficiarias que muestran una participación más activa en las estructuras sociales y en las instituciones, el *proxy* propuesto es el coste promedio anual de apuntarse a una asociación de senderismo/excursiones/ocio tiempo libre/peñas, etc., bajo la premisa de que participar de forma activa en una de estas asociaciones puede producir un cambio parecido de apertura a la sociedad. Este coste promedio, para asociaciones similares a las descritas en la ciudad donde se desarrolla el estudio, se ha valorado en 24 euros anuales.

El último paso secuencial para cuantificar los impactos, siguiendo el principio de no atribuirse aquellos que no se hayan derivado directamente de la actividad evaluada, es el de depurar los cambios. Responde a la pregunta: ¿cuánto del cambio producido se debe realmente a mi actividad? Para ello, se recurre fundamentalmente a dos coeficientes depuradores: el coeficiente de atribución, que aminora el impacto cuantificado en función de la parte del mismo que se ha debido a actividades generadas por otros; y el coeficiente de peso muerto, que descuenta del impacto cuantificado la cantidad de cambio que se habría producido de cualquier modo, aunque no se hubieran realizado los proyectos ROMI.

El valor de estos coeficientes de ajuste ha de obtenerse igualmente de acuerdo a la evidencia empírica manifestada por los propios *stakeholders*, por lo que en su mayoría han sido recabados a través de las entrevistas y cuestionarios administrados por el equipo consultor.

El resumen de cómo afectan los coeficientes depuradores a cada uno de los cambios analizados se presenta en la Tabla 5.

Tabla 5
Coefficientes depuradores de los impactos

	Cambios	Atribución	Peso muerto
Fundación Secretariado Gitano	Identidad o sentido de pertenencia.	83,33% (Peso relativo ROMI en total de proyectos FSG)	0%
	Permanencia del puesto de trabajo o estabilidad laboral.	0 %	88,8% (Tasa de ocupación sector servicios)
	Mejora de la motivación y compromiso del personal con el colectivo gitano.	60%	35% (encuesta)
	Formación y conocimiento en la gestión de procesos.	0 %	25% (encuesta)
Personas beneficiarias	Mejora de competencias de conocimiento.	15,91% (encuesta)	22,73% (encuesta)
	Mejora de capacidades en la búsqueda de empleo (laboral)	16,48% (encuesta)	22,73% (encuesta)
	Incremento en su empleabilidad potencial.	18,75% (encuesta)	22,73% (encuesta)
	Mejora de la autoestima (personal)	13,64% (encuesta)	22,73% (encuesta)
	Mejora de la imagen personal.	8,52% (encuesta)	22,73% (encuesta)
	Participación más activa en las estructuras sociales y en las instituciones.	13,07% (encuesta)	22,73% (encuesta)
	Aumento de la experiencia laboral.	0%	22,73% (encuesta)
Fundación privada	Mejora de la imagen (fidelización y conocimiento de la entidad).	0%	0%
Personal de empresas participantes - MULTISERVICIOS	Mejora del conocimiento y de la imagen de la cultura gitana	4,87% (encuesta)	12,19% (encuesta)
	Mejora de las habilidades de trabajo en equipo.	19,51% (encuesta)	18,9% (encuesta)
MULTISERVICIOS OS Institucional	Mejora del conocimiento y de la imagen de la cultura gitana de su propio personal.	25% (entrevista)	0%
	Formación y conocimiento en la gestión de procesos.	100% (entrevista)	100% (entrevista)
Empresas de servicios	Ahorro en la formación de posibles empleados.	0%	22,73% (encuesta)

Tal y como se puede apreciar en la Tabla 6, la aplicación de estos coeficientes provoca una reducción muy significativa de algunos impactos, ya sea por una atribución alta o un peso muerto muy elevado.

Siguiendo con el ejemplo de las personas beneficiarias, se puede observar que estas consideran que el 13,07% del cambio experimentado como consecuencia de una participación más activa en las estructuras sociales y en las instituciones, ha venido provocado por otras circunstancias que se han producido paralelamente, pero que son ajenas al proyecto. De ahí ese coeficiente de atribución, que interpretado a la inversa permite concluir que el 86,93% del cambio sí ha venido derivado de su participación en el Proyecto ROMI. La segunda fase de depuración obliga ahora a preguntar a las personas participantes si, en caso de no haber participado en el Proyecto ROMI, se hubieran embarcado en otros proyectos de similares características, bajo la premisa de que existen alternativas viables en el mercado a las que estas personas pueden acudir. En este caso, los resultados obtenidos a partir de la encuesta ponen de manifiesto que un 22,73% de los beneficiarios habrían participado en otro curso que les hubiera llevado a experimentar un cambio similar, con lo que esta cifra representa el peso muerto del impacto analizado.

Los coeficientes depuradores cumplen la función de atribuir al proyecto exclusivamente la cantidad de cambio derivada realmente de su existencia (atribución), y que no podría haberse producido sin la misma, pues no existen alternativas en el mercado para cubrir sus impactos al 100% (peso muerto). Por tanto, tras la aplicación de los mismos, efectivamente puede afirmarse que el impacto producido por el proyecto es el que figura tras aplicar todos los cálculos mencionados hasta el momento.

En la Tabla 6 se resumen todos los impactos, los indicadores, la incidencia del cambio cuantificada a partir de las entrevistas y encuestas, los *proxies* y los coeficientes depuradores que se han definido, con el objeto de llegar a monetarizar cada uno de los impactos identificados.

Tabla 6
Resumen de la valoración de los impactos

	Impactos	Cuantificación del impacto	Proxies	Impacto sin corregir	Atribución	Peso muerto	Impacto SROI	TOTAL
Fundación Secretariado Gitano	Identidad o sentido de pertenencia	9	380	3.420 €	83,33%	0%	570 €	
	Permanencia del puesto de trabajo o estabilidad laboral	6	2.021,74	12.130,44 €	0%	88,8%	1.358,61 €	
	Mejora de la motivación y compromiso del personal con el colectivo gitano	2	8,65	17,3 €	60%	35%	4,5 €	
	Formación y conocimiento en la gestión de procesos	8,5	220	1.870 €	0%	25%	1.402,5 €	
							Total impactos FSG	3.335,61 €
Personas beneficiarias	Mejora de competencias de conocimiento	26,59	275	7.312,25 €	15,91%	22,73%	4.751,23 €	
	Mejora de capacidades para la búsqueda de empleo (laboral)	26,59	200	5.318 €	16,48%	22,73%	3.432,12 €	
	Incremento en su empleabilidad potencial	27,27	149,76	4.083,95 €	18,75%	22,73%	2.563,98 €	
	Mejora de la autoestima (personal)	27,27	241,56	6.587,34 €	13,64%	22,73%	4.395,88 €	
	Mejora de la imagen personal	17,73	180	3.191,4 €	8,52%	22,73%	2.255,83 €	
	Participación más activa en las estructuras sociales y en las instituciones	17,05	24	409,2 €	13,07%	22,73%	274,87 €	
	Aumento de la experiencia laboral	16,18	240,66	3.893,87 €	0%	22,73%	3.008,8 €	
							Total impactos Beneficiarios	20.682,72 €
Fundación privada	Mejora de la imagen (fidelización y conocimiento de la entidad)	17	400	6.800 €	0%	0%	6.800 €	
							Total impactos Fundación privada	6.800 €
Personal de las empresas participantes	Mejora del conocimiento y de la imagen de la cultura gitana	27	149,76	4.043,52 €	4,87%	12,19%	3.377,70 €	
	Mejora de las habilidades de trabajo en equipo	16,95	45	762,75 €	19,51%	18,9%	497,9 €	

	Impactos	Cuantificación del impacto	Proxies	Impacto sin corregir	Atribución	Peso muerto	Impacto SROI	TOTAL
					Total impactos Personal empresas			3.975,6 €
MULTISERVICIOS	Mejora del conocimiento y de la imagen de la cultura gitana del propio personal de MULTISERVICIOS	14	37,44	524,16 €	25,00%	0%	393,12 €	
	Formación y conocimiento en la gestión de procesos	0	220	0 €	100%	100%	0 €	
					Total impactos MULTISERVICIOS			393,12 €
Empresas participantes	Ahorro en la formación de posibles empleados	9	275	2.475 €	0%	22,73%	1.912,43 €	
					Total impactos empresa participantes			1.912,43 €
					TOTAL			36.999,49 €

3.6. Determinación del SROI del Programa ROMI

Tal y como se ha resumido en los párrafos previos, los proyectos ROMI en sus ediciones de 2014 y 2015, coordinados y ejecutados por la Fundación Secretariado Gitano, han generado aproximadamente 37.000 € de valor social, repartido entre los diferentes grupos de interés considerados. Comparando el valor creado por el proyecto con los inputs que ha recibido (30.000 € aportados por la Fundación privada, 18.000 para el ROMI II y 12.000 para el ROMI III), necesarios para un correcto desarrollo de la actividad, se obtiene una ratio SROI de 1,23. Esto significa que, en un primer cálculo del SROI, por cada euro invertido por la Fundación Secretariado Gitano en el proyecto retornan 1,23 euros puramente de valor social.

SROI	
$SROI = \frac{\text{Valor del cambio €}}{\text{Valor de la inversión €}}$	$SROI = \frac{36.999,49 \text{ €}}{30.000 \text{ €}} = 1,23$

Llegados a este punto es importante recalcar dos aspectos. El primero es que, de acuerdo a sus propios principios, la metodología SROI es de mínimos. Numerosos grupos de interés que se ven afectados por la intervención han sido descartados en el análisis de stakeholders. Además, muchos de los cambios que se producen sobre los grupos de interés sí considerados han sido igualmente descartados en el análisis de materialidad, algunos por decisión de los propios stakeholders (como los impactos sobre su imagen social, en todos los casos), otros por resultar tan difusos que resultaría no sólo difícil de recabar la información, sino probablemente no tan veraces como la metodología requiere. El segundo aspecto a considerar es que el SROI calculado es exclusivamente el valor social, sin considerar otros impactos económicos como, por ejemplo, el ahorro en personal derivado del trabajo que realizan las personas beneficiarias durante los meses de su formación en prácticas, o la generación de empleo que el proyecto tiene, tanto sobre las personas vinculadas a la FSG que trabajan en el mismo, como sobre los propios beneficiarios.

Si bien estos impactos económicos no se incluyen en el cálculo del SROI por exigencias de la metodología, es cierto que hay un impacto que sí podría ser revisado, en concreto el que se origina sobre la creación de empleo en la FSG. Como puede observarse, se ha considerado reducir el impacto aplicando como peso muerto la tasa de ocupación del sector servicios en el municipio (88,8%). Esta corrección podría ser cuestionable, ya que nada garantiza que los empleados que trabajan actualmente en el proyecto encuentren otro puesto de trabajo a corto plazo.

Dada esta reflexión, se procede a recalcular el impacto SROI reduciendo al 0% el peso muerto asignado a este impacto por la creación de empleo de las personas vinculadas respectivamente a los proyectos ROMI II y III. En esta nueva situación, el SROI aumentaría hasta 1,59 euros de retorno por cada euro invertido por la FSG en el proyecto.

SROI con 100% de creación de empleo	
$SROI = \frac{\text{Valor del cambio €}}{\text{Valor de la inversión €}}$	$SROI = \frac{47.771,32 \text{ €}}{30.000 \text{ €}} = 1,59$

Cabe concluir el apartado de análisis SROI efectuando un ejercicio de naturaleza comparativa entre el impacto social generado por los proyectos ROMI y otros similares de inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión. Sin embargo, es obligatoria una reflexión previa, y es que el SROI es una metodología que en principio

no ha sido pensada para realizar este tipo de análisis comparados. Al ser una metodología hermenéutica, las características y requisitos únicos e irrepetibles no sólo de cada proceso social, sino de cada relación y prioridades de los stakeholders contactados, hace que este ejercicio de comparación sólo tenga sentido si se efectúa con carácter puramente orientativo. Con estas restricciones en mente se presenta la Tabla 7, donde se recogen las ratios SROI obtenidas por otros estudios próximos al ámbito de la exclusión social y la empleabilidad, aunque ubicados en contextos geográficos, económicos y sociales muy diferentes.

Tabla 7.
Estudios SROI en el ámbito de la empleabilidad-exclusión social

Caso	Institución	Ámbito	SROI
Volume	Ayuntamiento de Kerava (Finlandia)	Apoyo a personas jóvenes (17-25 años) desempleadas con escasas habilidades sociales	1,31
Programa Inserción Laboral	CECA	Inserción laboral de personas en riesgo de exclusión social	7,33
Football-based Employability Programme	Think Young	Apoyo a la empleabilidad de jóvenes sin trabajo y sin estudios, los llamados NEETS (Ninis en inglés)	1,27

Finalmente se consideró oportuno realizar un análisis de sensibilidad que refleje la incertidumbre y la relatividad de algunos elementos de la metodología SROI, dada la subjetividad de algunas de las valoraciones que se realizan, los posibles errores en la recogida de datos, o las interpretaciones erróneas que los grupos de interés puedan haber realizado de alguna de las preguntas.

El objetivo del análisis es ver cómo de sensibles son los resultados a las variaciones de determinados elementos del mismo (indicadores, proxies, coeficientes depuradores...), para estimar tanto la robustez del indicador obtenido como otros posibles escenarios de valoración.

Los elementos afectados por el análisis de sensibilidad que se han simulado han sido los siguientes:

- 1) En los impactos de "Mejora en la autoestima" y "Mejora en la empleabilidad", ambos referidos a las personas beneficiarias. En el análisis SROI se ha limitado el proxy suponiendo que la terapia y el asesoramiento laboral se producen sólo durante los tres meses en los que se desarrolla el curso. La intensidad del curso y el número de horas de dedicación a cada persona puede considerarse equivalente a un acompañamiento mayor en el tiempo, que para el análisis de sensibilidad se va a simular justo en el doble, es decir, seis meses.
- 2) En el impacto de "Mejora de las competencias de conocimiento", también correspondiente a los participantes. En este caso se ha incrementado el proxy, ampliando el valor de la estimación del precio de este tipo de cursos, ya que en el mercado existe una enorme variabilidad en el coste de los mismos. A ello se añade que en la valoración inicial se había sido sumamente prudente, por lo que se decidió elevar el precio de 275 € a 450 €.
- 3) En el impacto "Participación más activa en las estructuras sociales y las instituciones", referido igualmente a los participantes. Aquí se sustituye el proxy que hacía referencia a la inscripción en una asociación de actividades sociales, por la inscripción a dos asociaciones, ya que esto puede reflejar mejor el incremento multipolar de su actividad social.
- 4) En el impacto "Mejora de la imagen", de la Fundación privada. En un principio se incluyeron sólo 17 de los 54 impactos en medios, ya que los demás fueron

inserciones en medios digitales o cuñas de radio. Sin embargo, nada dice que los otros impactos puedan, a priori, alcanzar menos difusión, por lo que en el análisis de sensibilidad se valorarán los 54 impactos para ver cómo este nuevo escenario afecta a la valoración final.

- 5) En los dos impactos calculados para el personal de las empresas participantes. En ambos casos, la incidencia del impacto se ha visto limitada a las 41 personas que han respondido a las encuestas, pero en el análisis de sensibilidad se va a aumentar esta cifra hasta las 60 personas que se estima tuvieron contacto y relación con los beneficiarios durante su periodo de prácticas en el centro hospitalario.
- 6) En el impacto "Ahorro en la formación de posibles empleados", correspondiente a las empresas participantes. Se va a suponer que las mismas pudieran incorporar personal proveniente de otros programas, por lo que el peso muerto sería del 100% en vez del 22,73% considerado inicialmente.

El detalle de los efectos sobre el SROI para cada uno de estos cambios se recoge en la Tabla 8. En la última fila se incluye una variación combinada de todos los elementos considerados anteriormente, si se hubiera producido el escenario de máximos y mínimos considerado impacto por impacto.

Tabla 8
Análisis de sensibilidad del SROI

Elemento-cambio	Stakeholder	Valor inicial	Nuevo valor	Variación impacto generado	% Var. SROI	Nuevo SROI
Proxy- Mejora en la autoestima	Participantes	149,76	299,52	+2.563,98 €	+ 7%	1,32
Proxy- Mejora en la empleabilidad	Participantes	241,56	483,12	+4.395,88 €	+ 12%	1,38
Proxy- Mejora de las competencias de conocimiento	Participantes	275	450	+3.023,51 €	+ 8%	1,33
Proxy- Participación más activa en las estructuras sociales y las instituciones	Participantes	24	48	+274,87	+ 1%	1,24
Incidencia del cambio- Mejora de la imagen	Fundación privada	17	54	+14.800 €	+ 40%	1,73
Incidencia del cambio- Mejora del conocimiento y de la imagen de la cultura gitana	Personal empresas participantes	41	60	+1.565,27 €	+ 5%	1,29
Incidencia del cambio- Mejora de las habilidades de trabajo en equipo.	Personal empresas participantes	41	60	+230,73 €	+ 1%	1,24
Peso muerto- Ahorro en la formación de posibles empleados	Empresas participantes	22,73%	100%	-1.912,44 €	- 5%	1,17
Efecto conjunto del cambio					+ 68%	2,06

Como se puede apreciar en la tabla anterior, de un valor del SROI de 1,23, tomando en consideración los elementos seleccionados, entre los que están aquellos que producen una mayor sensibilidad en el SROI final, el valor resultante nunca bajaría de 1,17, llegando a alcanzar en el escenario de máximos una puntuación de 2,06. Esto pone de manifiesto una vez más que el mero resultado del indicador ha de considerarse con precaución, y siempre interpretándose a la luz del contexto mayor de todo el proceso evaluativo.

4. DISCUSIÓN

Cada día resulta más patente la necesidad de que las organizaciones que trabajan en el tercer sector rindan cuentas sobre el valor social que se deriva de sus intervenciones. No tanto porque la generación de dicho valor sea cuestionable, sino porque al tratarse de servicios sociales, provistos en muchas ocasiones a colectivos desfavorecidos, el impacto real generado por las intervenciones no queda reflejado en un mero análisis de corte financiero. Es a raíz de esta constatación que metodologías de evaluación de impacto social como el SROI, no dejan de ganar espacios como las metodologías de referencia cuando se trata de evaluar el impacto que producen las actividades de las organizaciones sociales.

En el caso que nos compete, se ha recurrido a la metodología SROI para evaluar el valor social generado por el Programa ROMI, en sus ediciones segunda y tercera. Toda vez que el programa sigue vivo, el objetivo de la evaluación no ha sido sólo el de determinar el impacto social de estos dos proyectos sobre sus principales stakeholders, sino que el proceso ha sido realizado con la intención de orientar la toma de decisiones en la gestión futura del mismo, de establecer canales de diálogo estables con sus grupos de interés, y de mejorar la transparencia y la rendición de cuentas. Es por ello que, junto a los resultados del análisis SROI propiamente dicho, se ha ofrecido un sistema de indicadores de seguimiento, tanto a nivel de resultados como a nivel de impactos.

Centrando la atención en los resultados derivados de la propia aplicación del SROI, se ha comprobado cómo el valor social total generado por los proyectos ROMI II y III ha ascendido a 36.999,49 €, con el arqueo considerado en los análisis de sensibilidad propuestos. La principal aportación del SROI es que permite cuantificar monetariamente, en una cifra resumen, todos los impactos ocasionados con la actividad de los cursos formativos. Además, por comparación con la inversión realizada, se puede concluir igualmente que los proyectos presentan una tasa de retorno social de la inversión de 1,23 euros por cada euro invertido.

El análisis también permite extraer conclusiones de fondo, como que el principal colectivo favorecido por los impactos del proyecto son las personas beneficiarias de los cursos, ya que reciben algo más del 50% del valor total generado. En cifras económicas, esto supone 20.682,72 € de impacto, lo que implica que cada uno de los beneficiarios recibe 689,42€ de valor social.

Otra de las conclusiones obtenidas, siempre referidas a las personas beneficiarias, es que este valor social recibido no se limita a la vertiente profesional. O lo que es lo mismo, las personas que participan en el proyecto reciben impactos no sólo relacionados con su empleabilidad, sino también de mejora en su situación personal y al interno de la sociedad. Esta multipolaridad de los impactos es otra de las grandes fortalezas de la intervención, ya que el valor social se equidistribuye de forma eficaz en esta triple vertiente: profesional, personal y social.

Como recomendación, cabe mencionar que el impacto de mejora en la imagen personal ha sido el menos destacado por los beneficiarios. Desde el equipo evaluador,

tras las entrevistas realizadas con los diferentes informantes de los grupos de interés, se anticipan dos posibles razones: la primera es que las personas beneficiarias no perciban este cambio, que resulta muy evidente para todos aquellos que colaboran con ellas. En este caso, no habría que realizar cambio alguno en la intervención, pues aunque esta falta de reconocimiento perjudica al resultado del SROI, el cambio en realidad sí que se está produciendo; la segunda razón, sin embargo, hace referencia a que este cambio de imagen quizá sólo se manifiesta en los contextos en que las personas beneficiarias interactúan con el resto de grupos de interés, esto es, en sus cursos formativos en la FSG y en el lugar de trabajo, mientras que al regresar a sus barrios estos cambios de imagen se pierden. En este segundo caso, podría pensarse en ampliar la intervención a los lugares de proveniencia de las personas de etnia gitana, trabajando también en clave de barrio o al menos de familia, algo que en las ediciones evaluadas del Programa ROMI no está tan presente.

Continuando con el análisis, habría que destacar que la relación y el conocimiento de las personas beneficiarias, aunque sea a través de indicadores de excelencia como el grado de satisfacción con la formación, suele ser algo que las organizaciones realizan de por sí. La riqueza de la metodología SROI radica en que incorpora al resto de grupos de interés afectados por la actividad, recogiendo impactos que no siempre están en el horizonte estratégico de las organizaciones cuando diseñan sus intervenciones.

Así, se ha llegado a comprobar cómo la intervención impacta en, al menos, los doce grupos de interés identificados, de los cuales se ha valorado el impacto sobre seis de ellos. Entre estos cabe destacar el impacto originado sobre el personal de las empresas participantes en el proyecto. Del análisis del SROI se deduce que en términos per cápita, cada una de las personas que ha mantenido esta vinculación indirecta con la intervención también se ha visto beneficiada con un promedio de 94,51 € de valor social. Como recomendación, se sugiere a la FSG que podría plantearse la incorporación de alguna de estas personas en las actividades de sensibilización y difusión de los resultados e impactos del proyecto, para lo cual se propone recoger este dato en el sistema de indicadores.

Finalmente, la intervención tiene también amplios y variados impactos institucionales en todas las organizaciones que se vinculan con la misma. Como nota positiva, cabe destacar la amplia variedad de impactos que los proyectos han generado en los medios de comunicación. Quizás se podrían incorporar en estos impactos las voces de otros grupos de interés vinculados a la intervención, pues este es uno de los métodos más efectivos para maximizar su compromiso e identificación con la misma.

Para finalizar, nos gustaría destacar tres cuestiones. La primera, es que se espera que del proceso de análisis emprendido con este estudio se deriven mejoras en la comunicación y el diálogo continuo con el amplio espectro de stakeholders afectados por la intervención, hasta lograr que se sientan partícipes plenos del proyecto.

La segunda es que los esfuerzos para la cuantificación de los impactos y su valoración no deberían tomarse meramente como un ejercicio evaluativo o conclusivo, sino como elemento de aprendizaje para la identificación de áreas de mejora. Además, puede servir para tomar conciencia de las cuestiones realmente importantes en el desarrollo de la actividad, de tal forma que ayude a fijar estrategias y prioridades.

Por último, nos gustaría que la metodología SROI pudiera suponer para el Secretariado Gitano un instrumento de mejora de la transparencia y la rendición de cuentas. No tanto para justificar su actividad desde un punto de vista de eficiencia, sino para seguir conquistando una merecida legitimidad ante la sociedad local dado el impacto que genera su intervención. Procesos como el presente ayudan a visibilizar los efectos sociales positivos originados en sus grupos de interés, así como la

coherencia del proyecto con los fines sociales del Secretariado en su promoción de la integración social de las personas de etnia romaní. Precisamente con este enfoque debería ser comunicado y compartido.

BIBLIOGRAFÍA

- Arvidson, M., Battye, F. y Salisbury, D. (2014). The social return on investment in community befriending. *International Journal of Public Sector Management*, 27 (3), 225-240.
- Banke-Thomas, A. O., Madaj, B., Charles, A. y van den Broek, N. (2015). Social Return on Investment (SROI) methodology to account for value for money of public health interventions: a systematic review. *BMC Public Health*, 15 (1), 582.
- CECA-Confederación Española de Cajas de Ahorros (2012). *Valor del impacto social de las acciones financiadas por la Obra Social de las Cajas de Ahorros*. Disponible en: http://www.ceca.es/wp-content/uploads/2015/01/valor_del_impacto_social_Obra-Social_Cajas_de_ahorros.pdf (fecha consulta: 13/09/2017)
- Cheung, C. K. (2013). Public policies that help foster social inclusion. *Social indicators research*, 112 (1), 47-68.
- Cooney, K. y Lynch-Cerullo, K. (2014). Measuring the social returns of nonprofits and social enterprises: the promise and perils of the SROI. *Nonprofit Policy Forum*, 5 (2), 367-393.
- Flockhart, A. (2005). Raising the profile of social enterprises: the use of social return on investment (SROI) and investment ready tools (IRT) to bridge the financial credibility gap. *Social Enterprise Journal*, 1 (1), 29-42.
- Jardine, C. y Whyte, B. (2013). Valuing Desistence? A social return on investment case study of a throughcare project for short-term prisoners. *Social and Environmental Accountability Journal*, 33 (1), 20-32.
- Lingane, A. y Olsen, S. (2004). Guidelines for social return on investment. *California management review*, 46 (3), 116-135.
- Maier, F., Schober, C., Simsa, R. y Millner, R. (2015). SROI as a method for evaluation research: Understanding merits and limitations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26 (5), 1805-1830.
- Millar, R. y Hall, K. (2013). Social return on investment (SROI) and performance measurement: The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care. *Public Management Review*, 15 (6), 923-941.
- Mitchell, B., Agle, R. y 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.
- Mook, L., Maiorano, J., Ryan, S., Armstrong, A. y Quarter, J. (2015). Turning Social Return on Investment on Its Head. *Nonprofit Management and Leadership*, 26 (2), 229-246.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E. y Goodspeed, T. (2009). *A guide to social return on investment*, London: Office of the Third Sector, Cabinet Office.
- Olsen, S. y Galimidi, B. (2008). *Managing social and environmental impact: A new discipline for a new economy*. Brown J. World Aff., 15, 43.
- Oxoby, R. (2009). Understanding social inclusion, social cohesion, and social capital. *International Journal of Social Economics*, 36 (12), 1133-1152.
- Rauscher, O., Schober, C. y Millner, R. (2012). *Social Impact Measurement und Social Return on Investment (SROI)-Analysis*. New methods of economic evaluation.
- Rotheroe, N. y Richards, A. (2007). Social return on investment and social enterprise: transparent accountability for sustainable development. *Social Enterprise Journal*, 3 (1), 31-48.
- Ryan, P. W. y Lyne, I. (2008). Social enterprise and the measurement of social value: methodological issues with the calculation and application of the social return on investment. *Education, Knowledge & Economy*, 2 (3), 223-237.

- Sinervuo, V., Vuorinen, M. and Klemelä, J. (2015). *Volume. Calculating the Social Impact of the Volume project in 2014*. Disponible en: http://www.sosped.fi/wp-content/aineistot/SROI_Volume_M3.pdf (fecha consulta: 13/06/2017)
- Walk, M., Greenspan, I., Crossley, H. y Handy, F. (2015). Social return on investment analysis. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(2), 129-144.