



**“El reto de atribuir valor monetario al impacto social:
evidencia práctica a través del análisis de memorias SROI”**

Autora: Nerea Abad Itoiz

Tutora: Dra. D^a Marta Solórzano García

Fecha: 4 de junio de 2021

Resumen

La interconectividad existente entre las acciones de las empresas y la sociedad, ligada a un contexto globalizado y a entornos cada vez más dinámicos y competitivos, ha propiciado que las organizaciones traten de alinear su estrategia principal con el triple objetivo de mejorar su desempeño en las dimensiones social, ambiental y económica.

Como consecuencia de lo anterior, en las últimas décadas se ha evidenciado, tanto en el ámbito público como en el privado, un interés creciente por medir el impacto social o consecuencia de los efectos de proyectos, iniciativas y programas de diversa índole desarrollados por empresas, organizaciones e instituciones en pro de la sostenibilidad.

En este sentido, el principal objetivo del presente Trabajo Final de Máster es profundizar en uno de los marcos existentes para la medición y cuantificación del impacto social generado: la metodología SROI (Retorno Social de la Inversión).

Para ello, se realiza inicialmente una aproximación teórica que permite entender la metodología SROI e identificar sus ventajas y limitaciones, se desarrolla posteriormente un análisis empírico para evidenciar los problemas y carencias que la aplicación práctica de la metodología en cuestión ocasiona y se finaliza con una propuesta de mejoras y con las conclusiones que derivan de la investigación realizada.

Entre los motivos que me han incitado a trabajar en esta línea se encuentran mis inquietudes en relación con la RSC y especialmente la convicción de que los impactos generados por la actividad de una entidad con objetivo social deben ser evaluados y medidos, para avanzar en su misión y mejorar el desempeño.

Este proyecto se ha llevado a cabo con rigor metodológico desde el inicio y éste se ha basado en el cumplimiento de los términos y condiciones establecidos previamente por la tutora. El resultado es fruto de la constancia y esfuerzo personales.

Palabras clave: Retorno Social de la Inversión (SROI), empresa social, impacto social, valor, Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Índice de contenidos

Comportamiento ético	1
Resumen	2
1. Introducción	5
1.1 Contextualización del trabajo	5
1.2 Justificación del tema elegido.....	7
1.3 Objetivos propuestos.....	7
1.3.1 Objetivo general	7
1.3.2 Objetivos específicos	7
1.3.3 Objetivo metodológico.....	8
1.4 Aportaciones de la autora al tema	8
1.5 Estructura del trabajo	8
2. Revisión de conceptos y herramientas	9
2.1 La medición del impacto en las empresas sociales	9
2.1.1 Concepto de impacto social	9
2.1.2 Herramientas de medición del impacto social.....	10
2.2 Metodología SROI (Retorno Social de la Inversión)	12
2.2.1 Aproximación al modelo	12
2.2.2 Ventajas del análisis SROI	13
2.2.3 Limitaciones del análisis SROI	14
3. Metodología y análisis del entorno	16
4. Investigación desarrollada	22
4.1 Resultados correspondientes a la primera fase.....	23
4.2 Resultados correspondientes a la segunda fase	25
4.3 Resultados correspondientes a la tercera fase.....	26
5. Conclusiones	28
Referencias bibliográficas	30
Anexos	34

Índice de figuras

Figura 1. Ajustes en resultados para obtener el impacto social	11
Figura 2. Fases de la metodología SROI	13
Figura 3. Primera fase para realizar el análisis SROI	23
Figura 4. Segunda fase para realizar el análisis SROI	25
Figura 5. Tercera fase para realizar el análisis SROI	26

Índice de tablas

Tabla 1. Objetivos específicos de este Trabajo Final de Máster	8
Tabla 2. Principales herramientas de medición del impacto social	10
Tabla 3. Terminología básica para la medición del impacto social.....	11
Tabla 4. Principios de la metodología SROI	13
Tabla 5. Ventajas del método SROI	13
Tabla 6. Siete problemas principales del modelo SROI	14
Tabla 7. Relación de memorias de medición de impacto social trabajadas	16
Tabla 8. Aproximación a los proyectos considerados en la investigación	17

1. Introducción

1.1 Contextualización del trabajo

En la actualidad, el contexto en el que las empresas operan se caracteriza por su globalidad e interconexión entre las realidades que lo integran. Tanto es así, que uno de los principales objetivos de las organizaciones consiste en adaptar sus modelos de negocio a las necesidades y preocupaciones de sus respectivos grupos de interés.

Dicha realidad se encuentra alineada con la evolución de carácter progresivo que los conceptos *sostenibilidad* y *responsabilidad social corporativa* han experimentado en el seno empresarial a lo largo de las últimas décadas. Si bien es sabido desde antiguo que las acciones y decisiones de cada organización afectan a sus empleados, clientes, socios, proveedores y, en definitiva, a la sociedad y al planeta como grupos de interés primordiales; es a finales del siglo XX, cuando surge el convencimiento de que efectivamente la empresa cuenta con una capacidad de impacto elevada, tanto en la vertiente económica, como en la ambiental y social; comenzando a manifestarse así una incipiente relevancia de la Responsabilidad Social Corporativa.

Desde entonces se han ido sucediendo múltiples teorías, enfoques y contribuciones de autores al tema, pero es preciso indicar que, en verdad, no se ha alcanzado consenso acerca de su definición. De hecho, tal y como señala el Observatorio de RSC (2014), “desde Naciones Unidas a la Unión Europea o la OCDE, el debate sobre la RSC se multiplica” (p.13). Así, la consideración general de este término como “la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad” (CE, 2011, p.7) ha evolucionado hacia una alineación con el denominado *desarrollo sostenible*; entendido como aquel “que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas” (Comisión Brundtland, 1987, p.23).

En este sentido, se ha ido adquiriendo una mayor concienciación sobre la importancia de la sostenibilidad. Como consecuencia de ello, tanto empresas como organizaciones civiles e instituciones públicas han suscrito en los últimos años diferentes compromisos, desarrollado declaraciones e iniciativas, puesto en marcha nuevas herramientas, actuaciones, e incluso redactado normativas y pautas en torno a

El reto de atribuir valor monetario al impacto social: evidencia práctica a través del análisis de memorias SROI lo que se considera RSC; proporcionando así una hoja de ruta y una guía práctica para cambiar el rumbo y orientarnos hacia un desarrollo más justo y sostenible para todos.

De forma paralela a este proceso, y bajo el denominador común de la sostenibilidad, se ha evidenciado un creciente interés en nuestra sociedad por el llamado *emprendimiento social*. “En Europa, el concepto de empresa social aparece por primera vez a principios de la década de 1990, en el corazón del tercer sector” (Defourny y Nyssens, 2012, p.9). No obstante, dicho término surge simultáneamente en otros lugares del mundo, derivando con posterioridad en grandes escuelas de pensamiento que han aportado distintas definiciones y enfoques en torno a la empresa social.

Pese a no haber consenso sobre este concepto, sí existe un factor común a todas las definiciones de empresa social, y es que estas organizaciones engloban iniciativas que emplean mecanismos de mercado para alcanzar una misión social (Doherty, Haugh y Lyon, 2014; Kerlin, 2009; Santos, Pache y Birkholz, 2015; Solórzano et al., 2018). De hecho, la iniciativa de emprendimiento social de la Comisión Europea (2015) recoge que el objetivo principal de las empresas sociales debe ser la generación de un impacto significativo sobre la sociedad, el medio ambiente y la comunidad local, frente a la tradicional misión empresarial de obtener beneficios para propietarios y accionistas.

Considerando que el objetivo recién señalado es común al conjunto de empresas sociales, se plantea una necesidad inherente a la actividad de éstas: determinar si efectivamente están generando un impacto social y medir o cuantificar dicho impacto.

Si bien existen diferentes metodologías que facilitan la obtención de los datos requeridos y su posterior análisis, “hay una creciente aceptación de que necesitamos mejores formas para cuantificar el valor social, económico y medioambiental que resulta de nuestras actividades” (Nicholls et al., 2012, p.6); siendo este un aspecto que, como se ha manifestado, goza de especial relevancia en el caso de las empresas sociales.

El presente Trabajo Final de Máster aspira a convertirse en una investigación en esa dirección, suponiendo una profundización en la compleja tarea de medir el valor y el impacto social generado por las empresas encuadradas en esta tipología. Precisamente por ello, se propone un análisis sobre la metodología SROI (Retorno Social de la Inversión) –tanto desde una perspectiva teórica como práctica–, al constituir ésta uno de los marcos de referencia a menudo empleados para dicha cuantificación.

1.2 Justificación del tema elegido

La elaboración y posterior defensa pública del Trabajo Final de Máster constituyen los últimos pasos para la obtención del título de Máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa. Tal y como se establece en la Guía Didáctica, su objetivo es que el alumno ponga de manifiesto los conocimientos que ha ido adquiriendo en relación con alguna de las materias cursadas y que suponga una aportación adicional, contribuyendo al conocimiento en el ámbito de la sostenibilidad y la RSC.

Bajo estas premisas, me he decantado por realizar este proyecto final sobre una de las múltiples líneas de que constan la sostenibilidad y la RSC, concretamente la relacionada con la medición del valor social y del impacto de las inversiones; pues considero que se trata de un aspecto fundamental para garantizar que las entidades con objetivo social contribuyen realmente mediante su actividad a un desarrollo sostenible.

Desde un inicio me atraía la transversalidad del propio tema y es que, aunque en parte fuese una línea de trabajo desconocida para mí, estaba convencida de que investigar sobre la misma derivaría en una mayor especialización en el área económica y de la empresa; principal motivo por el cual decidí cursar este programa de posgrado.

Este Trabajo Final de Máster es, por tanto, el resultado de un proceso de investigación desarrollado en base a una preocupación real, que es la necesidad de cuantificar el impacto social derivado de inversiones y proyectos realizados en el contexto de las empresas sociales. El proyecto se centra en el estudio teórico-práctico de una metodología específica sobre el retorno social de la inversión: el análisis SROI.

1.3 Objetivos propuestos

1.3.1 Objetivo general

En líneas generales, el principal objetivo de este Trabajo Final de Máster es profundizar en la metodología SROI, empleada para medir el valor social o impacto de una inversión; aspecto que cada vez goza de mayor interés –especialmente en el ámbito de actuación de las entidades con objetivo social– y que presenta una gran proyección.

1.3.2 Objetivos específicos

Considerando el objetivo general recién presentado, y teniendo en cuenta que el conjunto del proyecto aspira a convertirse en una aproximación y profundización en la realidad de la medición del valor y del impacto social generado, a través del estudio de la metodología SROI; se presentan los siguientes objetivos exploratorios o descriptivos:

Tabla 1. Objetivos específicos de este Trabajo Final de Máster

1	Entender y valorar críticamente la importancia y utilidad de medir el impacto social.
2	Evaluar el proceso de medición del impacto social en base a la metodología SROI.
3	Determinar posibles deficiencias o limitaciones de la metodología analizada.
4	Realizar un análisis empírico de la metodología SROI en base a varios proyectos.
5	Diseñar y proponer mejoras a este marco concreto de medición del impacto social.

Fuente: Elaboración propia

1.3.3 Objetivo metodológico

Se procurará efectuar una correcta utilización de la información y garantizar un adecuado tratamiento de los datos obtenidos de cara al análisis de la metodología SROI. De igual manera, atendiendo a los requerimientos específicos derivados de la naturaleza técnica y empírica del presente Trabajo Final de Máster, se tratará de evidenciar que se ha realizado una extensiva consulta de fuentes de información relevantes, así como diseñado una investigación acorde al objeto de estudio planteado y utilizado una herramienta adecuada para el análisis y extracción de conclusiones a partir del mismo.

1.4 Aportaciones de la autora al tema

A lo largo del documento se proponen una serie de contribuciones personales al tema objeto de estudio, especialmente en los apartados relativos a la investigación, el análisis de resultados obtenidos y las conclusiones. Estas últimas se proyectan como una reflexión efectuada desde una perspectiva crítica, consecuente con el conjunto del trabajo y con los objetivos propuestos, tanto el general como los específicos.

1.5 Estructura del trabajo

Se presenta inicialmente un marco teórico de referencia en el que se sitúa el trabajo, centrado éste en la medición del impacto social y en otros conceptos asociados. Posteriormente, se realiza una aproximación a la metodología SROI, continuando un esquema deductivo. Dicho epígrafe deriva en un análisis empírico de esta metodología –trabajando en el marco de varios proyectos para la extracción y etiquetado de indicadores de medición de impacto de un corpus de memorias de medición–; con el objetivo de ofrecer solución a una de las limitaciones expuestas en el marco teórico. Finalmente, se presentan los resultados, su correspondiente análisis y las conclusiones.

2. Revisión de conceptos y herramientas

2.1 La medición del impacto en las empresas sociales

“La medición de impactos constituye un tipo particular de evaluación que trata de responder a una pregunta específica de causa y efecto: ¿Cuál es el impacto (o efecto causal) de un programa en un resultado de interés?” (Gertler et al., 2017, p.9). Esta cuestión básica puede ser aplicada en numerosos contextos y sobre distintos objetivos.

En este sentido, Robin (2012) señala que al igual que un emprendedor tradicional monitoriza su situación frente a unos objetivos financieros concretos, el emprendedor social tiene que monitorizar los avances de su impacto. Y es que, debido a su naturaleza, los emprendimientos sociales tienen como misión principal generar cambios positivos, ya sean a nivel social, medioambiental y/o económico. Tanto es así que, según Clifford (2015), su impacto puede apreciarse de forma directa o indirecta en la vida de las personas o las comunidades atendidas, así como en los efectos que las empresas sociales ejercen en otras organizaciones y personas de su ecosistema, ya que logran grandes cambios mediante su existencia y a través de la ejecución de sus actividades.

Consecuentemente, la medición del impacto en este tipo de organizaciones debe centrarse en analizar el grado en que éstas responden a las necesidades sociales y crean cambios en las vidas de aquellos a los que afectan, es decir, en su impacto social.

2.1.1 Concepto de impacto social

Son múltiples las definiciones existentes en la literatura sobre el impacto social. Aunque se trata de un concepto ampliamente utilizado hoy en día, sigue resultando poco preciso. No obstante, Monzón et al. (2013) indican que en realidad sí existe cierto

consenso en que el impacto social implica una mejora significativa y, en algunos casos, perdurable o sostenible en el tiempo, en algunas de las condiciones o características de la población objetivo y que se plantean como esenciales en la definición del problema que dio origen a un programa. (p.7).

El reto de atribuir valor monetario al impacto social: evidencia práctica a través del análisis de memorias SROI

Narrillos (2012), por su parte, equipara el concepto de impacto social al de valor social y establece que tiene lugar “cuando se combinan recursos, insumos, procesos, o políticas para generar mejoras en la vida de individuos o de la sociedad” (p.25).

En síntesis, el concepto de valor o impacto social se refiere al conjunto de efectos a largo plazo y de alcance sobre la realidad social atribuibles a las actividades desarrolladas por las organizaciones o empresas sociales (AEF y EVPA, 2015).

2.1.2 Herramientas de medición del impacto social

“A diferencia del ámbito económico o ambiental, mucho más consolidados a nivel empresarial, todavía hoy no existe un estándar de medición de impacto social que sea referencia en el mercado” (Forética, 2018, p.9). Sin embargo, en los últimos 40 años sí se han desarrollado nuevas métricas de medición del impacto social, que han resultado en más de un centenar de métodos distintos (Mulgan, 2010, citado en Robin, 2012).

A continuación, se muestra una tabla-resumen con cinco herramientas útiles para llevar a cabo el proceso de medición del impacto social generado por una organización:

Tabla 2. Principales herramientas de medición del impacto social

GUÍA	FINALIDAD ¿Para qué?	DESTINATARIOS ¿Para quién?
IRIS	- Obtener indicadores métricos.	Inversores.
LBG	- Favorecer la medición de resultados y logros.	Sociedad, empleados.
	- Obtener indicadores métricos.	Inversores.
SROI	- Monetizar impacto.	Sociedad, entidades financieras.
	- Medir impactos y valorar los cambios acontecidos.	AAPP, sociedad, entidades financieras.
SEAT	- Identificar riesgos operativos.	AAPP, sociedad.
	- Medir impactos y valorar los cambios acontecidos.	AAPP, sociedad, entidades financieras.
SAA	- Evaluar la relación entre objetivos y resultados.	Grupos de interés.

Fuente: Elaboración propia a partir de Forética (2018) y Robin (2012)

Los instrumentos recién señalados –Impact Reporting & Investment Standards (IRIS), London Benchmarking Group (LBG Framework), Social Return on Investment (SROI), Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT) y Social Accounting and Audit (SAA)– son fruto de una ebullición en esta disciplina, que se caracteriza por ser muy

El reto de atribuir valor monetario al impacto social: evidencia práctica a través del análisis de memorias SROI dinámica. Así, unos métodos han inspirado otros, algunos se complementan e incluso tienden a converger (SROI y SAA), mientras que otros compiten entre sí (Robin, 2012).

No obstante, “existen considerables coincidencias entre los distintos enfoques y métodos que permiten establecer algunos conceptos clave, al compartir todos ellos una terminología común” (Herrero, 2015, p.381), que resulta fundamental para la medición.

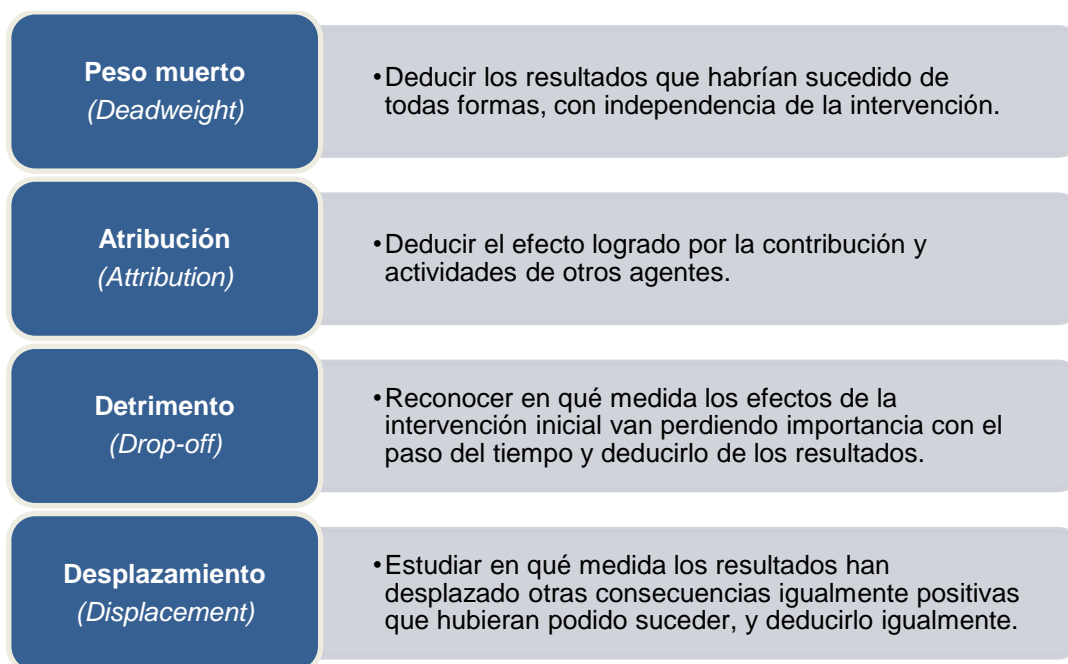
Tabla 3. Terminología básica para la medición del impacto social

TÉRMINO	DEFINICIÓN
INPUTS (insumos)	Recursos humanos y de capital invertidos en las actividades de la organización.
ACTIVIDADES	Actuaciones concretas, tareas y trabajo llevado a cabo por la organización para generar productos y resultados y alcanzar sus objetivos.
OUTPUTS (Productos / servicios)	Bienes y servicios que surgen como resultado de las actividades desarrolladas.
OUTCOMES (Resultados)	Transformaciones, beneficios, aprendizajes y otros efectos (tanto a corto como a largo plazo) que derivan de las actividades de la organización.
IMPACTO SOCIAL	Efectos a largo plazo y de mayor alcance sobre la realidad social atribuibles a las actividades desarrolladas por las organizaciones o empresas sociales.

Fuente: Elaboración propia a partir de AEF y EVPA (2015)

Para el cálculo del impacto social, independientemente del modelo seleccionado, es necesario realizar algunos ajustes a los outcomes o resultados (AEF y EVPA, 2015).

Figura 1. Ajustes en resultados para obtener el impacto social



Fuente: Elaboración propia a partir de AEF y EVPA (2015), Herrero (2015) y Solórzano et al. (2015)

2.2 Metodología SROI (Retorno Social de la Inversión)

2.2.1 Aproximación al modelo

El análisis del Retorno Social de la Inversión (SROI) es una de las principales metodologías empleadas para la medición y gestión del impacto social de una inversión.

Propuesta por primera vez en la década de los noventa por el Roberts Enterprise Development Fund (REDF), con el fin de evaluar el impacto de las organizaciones sociales que dicha fundación había apoyado en San Francisco, la evolución de este modelo derivaría, en el año 2004, en la publicación de la primera medición de impacto social y en la posterior formación de la denominada Red Europea SROI (Amaro, 2014).

Según Forética (2018), el primer manual metodológico del modelo SROI fue elaborado en 2009 por UK Cabinet Office. Éste sería actualizado en el año 2012, conformándose, entonces, un subcomité de trabajo del modelo encargado de establecer y aprobar mejoras al mismo, en base a la experiencia de las entidades que lo utilizan.

En líneas generales, el SROI es el cociente entre el impacto que genera una iniciativa o acción y la inversión requerida para generar dicho valor, expresado en términos monetarios, de la siguiente forma: $Ratio\ SROI = \frac{Valor\ Actual\ Neto\ de\ los\ Impactos}{Valor\ Actual\ Neto\ de\ la\ Inversión}$

La base de esta metodología es la teoría del cambio y el tradicional análisis coste-beneficio. De hecho, la fórmula matemática anterior revela que el SROI tiene su raíz en la lógica del retorno de la inversión (ROI–Return On Investment), concepto ampliamente utilizado en el mundo empresarial, que compara el beneficio o la utilidad obtenida con relación a la inversión realizada. Pero, a diferencia de éste, el análisis SROI supone un triple proceso de comprensión, medición y comunicación de los valores sociales, medioambientales y económicos originados por la organización (Narrillos, 2012).

“El propósito del SROI es demostrar que el emprendimiento social está generando un valor social superior a la inversión que ha requerido para obtenerlo” (Robin, 2012, p.39). Tanto es así que, el modelo trata de examinar cualitativa y cuantitativamente el proceso de generación de valor social de un proyecto (Solórzano et al., 2015). Además, dicho análisis puede efectuarse con un enfoque evaluativo –en cuyo caso el valor social es calculado en base a resultados reales obtenidos– o bien prospectivo –suponiendo en realidad una previsión del valor social que producirán las acciones (Nicholls et al., 2012).

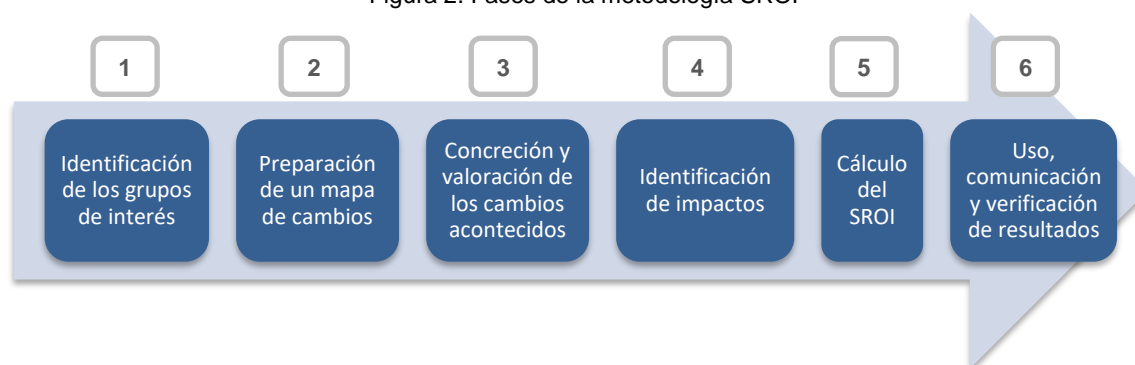
Una correcta aplicación del análisis SROI precisa la integración de los siete principios sobre los cuales se asienta esta metodología, así como la suscripción de un compromiso relativo a finalizar las seis etapas existentes por parte de quienes la utilicen.

Tabla 4. Principios de la metodología SROI

1	Involucrar a los stakeholders. <i>Éstos deben ser identificados y consultados para el análisis.</i>
2	Entender qué cambia. <i>Deben desarrollarse mapas de impacto y evaluarse todos los cambios.</i>
3	Valorar las cosas importantes. <i>Deberían monetizarse los resultados (outcomes).</i>
4	Incluir únicamente lo esencial. <i>Debería considerarse la materialidad para cada stakeholder.</i>
5	No reivindicar en exceso. <i>Debe centrarse la atención en el valor del cual se es responsable.</i>
6	Ser transparente. <i>Deberían tomarse decisiones de forma precisa, honesta y comunicativa.</i>
7	Comprobar el resultado. <i>Debería contrastarse tanto el análisis como el resultado obtenido.</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de Nicholls et al. (2012)

Figura 2. Fases de la metodología SROI



Fuente: Elaboración propia a partir de Nicholls et al. (2012) y Forética (2018)

2.2.2 Ventajas del análisis SROI

En la Guía Práctica para la Medición y la Gestión del Impacto se establece como principal ventaja del SROI frente a otras herramientas alternativas el hecho de que, siendo un método de valoración económica, considere también otros costes y beneficios no económicos, e incluso intangibles (AEF y EVPA, 2015). De igual forma, el análisis SROI puede satisfacer una serie de propósitos muy relevantes para las organizaciones.

Tabla 5. Ventajas del método SROI

- Favorece el diálogo con los stakeholders, involucrándolos significativamente en todo el proceso.
- Apoya a una organización en la identificación de sus objetivos, así como de los stakeholders.
- Se centra en los aspectos importantes para los grupos de interés relevantes (materialidad).
- Facilita discusiones estratégicas, ayudando a entender y maximizar el valor social generado.
- Ayuda a enfocar los recursos apropiados y manejar outcomes inesperados (positivos o negativos).
- Proporciona instrumentos efectivos para el seguimiento de iniciativas, proyectos y organizaciones.

El reto de atribuir valor monetario al impacto social: evidencia práctica a través del análisis de memorias SROI

- Permite tomar decisiones más efectivas e informadas (sobre inversión, gestión o selección).
- Traduce el valor social en datos cuantitativos; fácilmente entendibles por todos los usuarios.
- Puede ser un instrumento básico para la gestión del cambio en las organizaciones del sector.
- Eleva el perfil de la organización, mejora sus proyectos y hace sus ofertas más persuasivas.
- Refuerza el enfoque triple bottom-line (ámbitos económico, medioambiental y social).
- Permite la comparación entre aportaciones realizadas por distintas organizaciones o proyectos.
- Demuestra la importancia de trabajar con organizaciones y personas que crean cambios.

Fuente: Elaboración propia a partir de Nicholls et al. (2012) y Arguedas et al. (2019)

2.2.3 Limitaciones del análisis SROI

Si bien son múltiples las bonanzas asociadas a esta metodología concreta, es posible establecer asimismo una relación de limitaciones o debilidades que, hoy en día, suponen un reto para el método SROI. En este sentido, Mulgan (2010) señala que las mediciones de este análisis a menudo estiman de forma bastante arbitraria los costes y los resultados, lo que afecta drásticamente al valor final calculado y reduce su fiabilidad.

Fujiwara (2015), por su parte, explica siete problemas principales del análisis SROI.

Tabla 6. Siete problemas principales del modelo SROI

1	Carece de un enfoque normativo claro.
2	Aborda los principios de igualdad y equidad indebidamente, otorgando mayor importancia a colectivos o grupos que en verdad no son los más necesitados.
3	El enfoque de este modelo en las partes interesadas puede resultar limitado.
4	El cálculo de la ratio SROI es susceptible de sufrir sesgos, sobre todo ante resultados negativos.
5	Los métodos estadísticos empleados en SROI no permiten plantear pruebas de inferencia, por lo que la aplicación de métodos estadísticos para inferir causalidad puede ser limitada.
6	La teoría y metodología de valoración en que se basa SROI están obsoletas e incompletas.
7	El significado de la ratio SROI es un concepto vago, que no se ha clarificado suficientemente.

Fuente: Elaboración propia a partir de Fujiwara (2015)

A las limitaciones anteriores resulta necesario añadir la subjetividad de la metodología, que se aprecia en los supuestos de partida, así como en la dificultad para la obtención de información y datos sobre los resultados de la organización, proyecto o iniciativa. Esta situación se complica a la hora de describir los cambios atribuidos y en el momento de estimar los impactos sociales intangibles (Forética, 2018).

Se evidencia asimismo una elevada dificultad en la medición y en la monetarización. De hecho, no existen guías sobre cómo medir los factores correctores

El reto de atribuir valor monetario al impacto social: evidencia práctica a través del análisis de memorias SROI (peso muerto, desplazamiento, atribución, detrimento) y ello genera cierta problemática en la aplicación de métodos estadísticos de inferencia para el cálculo del SROI (Solórzano et al., 2019).

También se intuyen ciertas rupturas o fallas entre las fases del método que vinculan outcomes con indicadores y proxies financieros. Por último, se manifiesta una escasez de criterios de valoración homogéneos, hecho que dificulta la comparabilidad, que actualmente sólo es real entre proyectos, organizaciones o políticas que sean muy similares y que pertenezcan al mismo sector (Arguedas et al., 2019).

En definitiva, las limitaciones expuestas suponen importantes retos para el uso y aceptación de la metodología SROI y, para que pueda considerarse una herramienta universal de valoración y comparación de proyectos de inversión requerirá de nuevas mejoras que le permitan avanzar hacia su estandarización; situación que indudablemente conferirá una mayor solidez, consistencia y fiabilidad a este modelo.

3. Metodología y análisis del entorno

La metodología empleada para llevar a cabo la investigación objeto de este Trabajo Final de Máster ha consistido en el análisis en profundidad de once casos de estudio. Se seleccionaron once memorias SROI de distintos proyectos destinados a solucionar diferentes problemas concretos, pero todos ellos encuadrados en el marco general de mejorar la situación y el papel de la mujer en el conjunto de la sociedad. Los proyectos y sus mediciones de impacto se desarrollaron por diferentes entidades, en distintos enclaves y momentos temporales.

Tabla 7. Relación de memorias de medición de impacto social trabajadas

Nombre del proyecto	Entidad vinculada	Página web para su consulta	Nombre y año del documento
Ardoyne Women’s Group (AWG)	Women’s Support Network (WSN)	https://socialvalueuk.org/report/womens-support-network-wsn-sroi-pilot-reports/	Women’s Support Network (WSN): SROI Pilot Reports (2014)
Women’s Information Northern Ireland (WINI)			
Girls Soccer	Actifit	https://socialvalueuk.org/report/girls-soccer-field/	Girls are on the Soccer Field (2016)
Ashiana Network	Women’s Resource Centre (WRC)	https://socialvalueuk.org/report/hidden-value-demonstrating-the-extraordinary-impact-of-womens-voluntary-and-community-organisations/	Hidden Value: Demonstrating the extraordinary impact of women’s voluntary & community organisations (2011)
Heba Women’s Project			
Rape Crisis South London (RASASC)			
South Sudan Women’s Skills Development (SSWSD)			
Women and girls Network (WGN)			

El reto de atribuir valor monetario al impacto social: evidencia práctica a través del análisis de memorias SROI

Irish Traveller Movement	Irish Traveller Movement in Britain (ITMB)	https://socialvalueuk.org/report/traveller-womens-community-development-programme-a-social-return-on-investment-sroi-evaluation/	Traveller Women's Community Development Programme: A Social Return on Investment (SROI) Evaluation (2011)
Justice42	Justice42	https://socialvalueuk.org/report/justice42-social-return-on-investment-forecast/	Justice42 Social Return On Investment Forecast (2019)
Wezeshadada	Community Media Trust (CoMeT)	https://socialvalueuk.org/report/wezeshadada-a-media-and-ict-training-project-in-kisumu-and-nairobi-kenya/	Wezeshadada: A Media and ICT Training Project in Kisumu and Nairobi, Kenya (2019)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Aproximación a los proyectos considerados en la investigación

Proyecto	Breve descripción	Principal sector beneficiario
Ardoyne Women's Group (AWG)	El programa <i>Young Women</i> , desarrollado por AWG en Belfast, se centra en la formación y desarrollo de la autoconfianza y autoestima de un grupo de mujeres, a las que brinda oportunidades para interactuar con otros jóvenes y formar parte de iniciativas que les motivarán a aprender nuevas habilidades. El objetivo principal de este proyecto es derribar barreras relacionadas con ciclos de pobreza, desempleo y falta de educación, así como proporcionar a las mujeres una ventaja en la vida; facilitando así su desarrollo en un entorno seguro y la participación de éstas en la comunidad en general.	Mujeres jóvenes (entre 11 y 17 años) que residen en Belfast
Women's Information Northern Ireland (WINI)	El programa <i>Champions</i> surge con el objetivo de mejorar la salud y reducir las desigualdades existentes en áreas vulnerables de Belfast. Para ello, y con la participación de tres centros de vida saludable y de un hospital de niños, se organizan eventos que promueven un estilo de vida más saludable, la salud mental y el bienestar. Se ofrecen asimismo charlas a grupos locales y se proporciona a mujeres ancianas un punto de encuentro, en el que reciben asesoramiento.	Mujeres ancianas que residen en Belfast

<p>Girls Soccer</p>	<p><i>Girls are on the soccer field</i> es un programa que incluye responsabilidad social, deporte y entrenamiento en equipo. <i>Girls are on the Soccer Field Academy</i> es uno de los proyectos de responsabilidad social de dicho programa, desarrollado en Turquía. Éste supone la organización de actividades relacionadas con el fútbol, pero también la realización de talleres de teatro o de creatividad. Su principal objetivo es fomentar un espíritu de equipo entre las participantes y promulgar valores como: transparencia, justicia o sensibilidad.</p>	<p>Niñas entre 10 y 12 años que estudian en la escuela primaria Tepebaşı, en Turquía</p>
<p>Ashiana Network</p>	<p>El principal objetivo de <i>Ashiana Network</i> es lograr la confianza y reconstruir la autoestima de mujeres de diversas comunidades que han sido víctimas de violencia doméstica o sexual. Este proyecto ha recibido múltiples premios, ya que se trata del único servicio de este tipo en Reino Unido. Desde una perspectiva de derechos humanos y de respeto a las raíces culturales de las mujeres y jóvenes vulnerables, esta iniciativa incluye un total de tres refugios en los que se ofrece alojamiento y atención personalizada a estas personas, con el fin de brindarles apoyo y reducir la probabilidad de que vuelvan a ser víctimas de violencia en el futuro.</p>	<p>Mujeres jóvenes, entre 16 y 30 años, procedentes de comunidades del sur de Asia, turcas e iraníes, residentes en Reino Unido y que han sido víctimas de violencia doméstica o sexual</p>
<p>Heba Women's Project</p>	<p><i>Heba Women's Project</i> ha ayudado en los últimos veinte años a gran cantidad de mujeres aisladas a construir vidas más completas, a través de la formación, el desarrollo educativo y ofreciéndoles asimismo un espacio comunitario acogedor y diverso, tanto desde el punto de vista social como étnico. Con base en el este de Londres, este proyecto tiene como objetivo principal mejorar el desarrollo de habilidades de las participantes y su inclusión en la sociedad. Así, se ofrecen servicios de guardería, se organizan clubes de intercambio de recetas, clubes de lectura, etc.</p>	<p>Mujeres aisladas</p>
<p>Rape Crisis South London (RASASC)</p>	<p>RASASC es un proyecto especializado en la defensa, asesoramiento y apoyo a mujeres supervivientes de cualquier forma de violencia sexual. El objetivo es proporcionarles habilidades prácticas y promover una mejor salud mental y emocional. Esta iniciativa incluye un servicio de asesoramiento y una línea de ayuda telefónica, tanto para víctimas como para familiares.</p>	<p>Mujeres (a partir de los 14 años) que hayan sufrido alguna forma de violencia sexual</p>

<p>South Sudan Women's Skills Development (SSWSD)</p>	<p>SSWSD es una organización especializada en ayudar a mujeres y niños sudaneses en el exilio. El objetivo de ésta es aliviar la pobreza, preservar la cultura y mejorar las oportunidades y las perspectivas de futuro de las mujeres y niños sudaneses, a través de clases de alfabetización y de otros servicios, que además promueven eficazmente la integración de estas personas en la comunidad de acogida. Este proyecto trabaja con mujeres marginadas y vulnerables, tratando de desarrollar una mayor confianza en sí mismas y de aliviar su aislamiento. Para ello, se organizan eventos sociales y culturales, se promueve un mayor desarrollo profesional y educativo, y se fomenta la sensibilización y creación del cambio social.</p>	<p>Mujeres y niños sudaneses en el exilio</p>
<p>Women and girls Network (WGN)</p>	<p>WGN desarrolla proyectos basados en el principio de inclusión. Los servicios que ofrece están disponibles para todas las mujeres víctimas de violencia, independientemente de su ubicación geográfica o del tipo de violencia que hayan experimentado. Su apoyo a mujeres afectadas por violencia de género que están experimentando dificultades de salud mental es pleno. En este sentido, se busca una recuperación completa y que las mujeres superen su experiencia. De hecho, se ofrecen a éstas servicios básicos de asesoramiento, se proporciona asistencia telefónica y se organizan programas grupales, entre otras iniciativas reseñables.</p>	<p>Mujeres que han sufrido violencia de género</p>
<p>Irish Traveller Movement</p>	<p>La asociación <i>Irish Traveler Movement</i> ha desarrollado e implementado en Gran Bretaña un programa especializado de desarrollo comunitario para mujeres nómadas y gitanas. Así, en colaboración con un educador y formador independiente, la Open College Network (OCN), un panel de asesores de la propia comunidad y expertos externos se ha suscrito un compromiso con las causas de la exclusión social y con el empoderamiento de las mujeres marginales de la sociedad. El objetivo último de este proyecto es preparar y formar a las participantes para que puedan acceder a un empleo remunerado o a una educación superior en el futuro. Ello se persigue con una oferta de cursos formativos en los que refuerzan competencias.</p>	<p>Mujeres nómadas y de etnia gitana</p>

<p>Justice42</p>	<p><i>Justice42</i> es una empresa social que diseña sistemas alternativos para mejorar la calidad de los procedimientos y resultados de los divorcios. Una de las soluciones en línea implementada por esta empresa en los Países Bajos es <i>Uitelkaar.nl</i>, que guía a los divorciados en la negociación de sus propios acuerdos, de forma colaborativa y a un precio fijo, con una participación reducida de expertos legales.</p>	<p>Parejas que se divorcian en los Países Bajos</p>
<p>Wezeshadada</p>	<p><i>Wezeshadada</i> es un proyecto de capacitación en medios y TIC que proporciona a 90 mujeres jóvenes vulnerables de Kenia ciertas herramientas para tener éxito en su futuro. Esta iniciativa incluye la organización de pasantías y talleres de emprendimiento, así como la creación de centros de apoyo empresarial en los distritos de Nairobi y Kisumu. Se trata de que las mujeres participantes adquieran habilidades orientadas al mercado, que les permitirán acceder a mejores oportunidades laborales y mayores ingresos.</p>	<p>Adolescentes y mujeres jóvenes de entre 16 y 24 años en Kenia</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias trabajadas

Estas memorias se analizaron para extraer outcomes, indicadores y proxies de cada uno de los stakeholders de los proyectos y para cada uno de sus resultados cuantitativos, que se recopilaron en una hoja de cálculo.

La hipótesis de partida sobre la cual se asienta esta investigación consiste en:

La selección, a través de su extracción desde memorias SROI, de indicadores asociados a una problemática concreta, nos permitirá definir problemas en base a dichos indicadores y, por lo tanto, aplicar el SROI de manera estandarizada y conseguir, con ello, valoraciones comparables.

Poder identificar unos indicadores comunes para los resultados de cambio de un ámbito de actuación determinado y las proxies que permitan monetizarlos, con el objetivo de alcanzar una homogeneización en la aplicación de la metodología SROI, facilitaría la utilización de este método para la medición del impacto social generado por las distintas organizaciones, posibilitando la toma de decisiones sobre la utilidad de los proyectos y su comparabilidad.

No obstante, en el proceso de lectura y análisis de las memorias seleccionadas se detectaron dificultades para la sistematización de los procesos, asociadas a la

El reto de atribuir valor monetario al impacto social: evidencia práctica a través del análisis de memorias SROI metodología SROI, que desde el punto de vista de la investigación requerían una mayor consideración y profundización.

Por lo tanto, se amplió el objeto de la investigación a identificar las dificultades que, para alcanzar el objetivo primero de la investigación, nos hemos encontrado al analizar las memorias y cuestionar la influencia de estos problemas en la utilización y reconocimiento del SROI como método válido para medir y comparar el impacto de los proyectos.

El objetivo último del estudio consiste, por tanto, en evidenciar a través de ejemplos reales las limitaciones de la metodología SROI; considerando para ello las aportaciones de diversos autores e indagando en la posible existencia de otras deficiencias no contempladas hasta la fecha.

En síntesis, se han cuestionado los datos presentes en las once memorias, a la luz de las teorías anteriormente reflejadas, y se han consignando las impresiones, observaciones, faltas de información, errores y diferencias existentes entre unas y otras.

4. Investigación desarrollada

Una correcta aplicación de la metodología SROI, tal y como se ha dispuesto en el marco teórico de referencia, debería contemplar un total de seis etapas, y sus respectivas acciones. Así se establece en la Guía SROI (Nicholls et al., 2012) que, además, proporciona indicaciones sobre cómo debería efectuarse cada una de ellas.

La lectura en profundidad de las memorias en las que se centra esta investigación ha permitido detectar que, si bien todas ellas están basadas en los planteamientos de la Guía SROI, en cada una se estructura y presenta la información de forma diferente.

Tanto es así que, mientras en ciertas memorias se hace referencia a los contenidos de las recién citadas etapas o se continúa claramente el guion establecido en la guía, en otras no resulta tan evidente dicha estructura. Por ejemplo, el documento *Hidden Value (Women's Resource Centre)* incorpora un apartado de metodología –previo al análisis de los cinco proyectos que en éste se tratan– en el que se explican las diferentes fases llevadas a cabo. Sucede lo mismo en el informe sobre *WezeshuDada*, y similar es el caso de la memoria relativa al proyecto *Irish Traveller Movement*, pues esta última cuenta con un apartado de revisión del proceso de análisis SROI, donde también se nombran y explican las seis etapas. En cambio, estas fases no se mencionan explícitamente en las memorias restantes, aunque sí es posible vislumbrarlas en sus respectivos índices (*Girls Soccer*, *Justice42*) o bien en un apartado de introducción a la metodología SROI (*Ardoyne Women's Group* y *Women's Information Northern Ireland*).

En línea con esta primera consideración, se han apreciado otras diferencias destacables entre los documentos trabajados, especialmente en lo relativo a su formato. En este sentido, algunas de las memorias incorporan mapas de impacto y gráficos realmente visuales (por ejemplo el documento *Hidden Value*) o tablas–resumen de los aspectos clave para el cálculo del SROI (como es el caso de *Ardoyne Women's Group*, *Women's Information Northern Ireland*, *Irish Traveller Movement* o *Girls Soccer*); hecho que puede facilitar la lectura y comprensión de todo el proceso. No obstante, en otras memorias se percibe una sobreutilización de la literatura y una mayor desorganización en los contenidos, lo cual dificulta su lectura y la interpretación de sus datos. Se trata, fundamentalmente, de las memorias relativas a *Justice42* y al proyecto *WezeshuDada*.

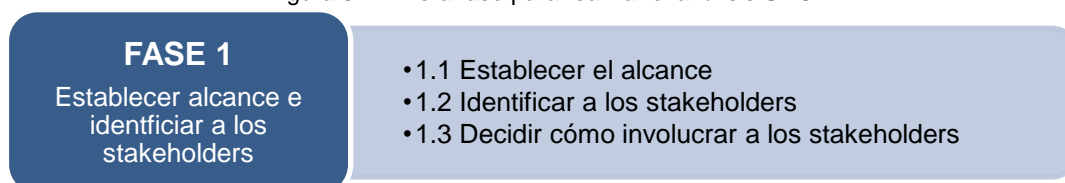
En definitiva, se ha observado que no existe un criterio uniforme a la hora de redactar una memoria de medición de impacto social basada en la metodología SROI. Esta realidad obstaculiza en gran medida la comparabilidad de memorias; siendo esta una limitación señalada por Arguedas et al. (2019). De hecho, estos autores indican que actualmente sólo es posible comparar proyectos, organizaciones o políticas que sean muy similares y que pertenezcan al mismo sector; pero los documentos tratados son la prueba de que dicho proceso no resulta sencillo ni entre proyectos de temática análoga.

Si bien estamos ante una importante limitación de esta metodología, no es la única. Dado que el resto de las deficiencias detectadas tienen mayor relación con los contenidos de las memorias y no con los aspectos formales, se presentan a continuación los resultados obtenidos en el análisis efectuado sobre cada memoria; un estudio que se ha centrado en evaluar exclusivamente las tres fases previas al cálculo del SROI.

La investigación se ha estructurado en dos partes: una primera en la que se realiza un proceso de extracción de outcomes, indicadores y proxies para cada stakeholder de cada una de las once memorias analizadas, con el objeto de crear un banco de indicadores asociados a proyectos que buscan mejorar la situación y el papel de la mujer en el conjunto de la sociedad y cuyos resultados se incluyen en el Anexo I. La segunda fase de la investigación se ha centrado en las tres primeras etapas de la metodología SROI porque resultan clave para lograr una correcta medición del impacto social generado, y es precisamente en ellas donde se han evidenciado los problemas de base de este modelo. Además, el proceso continuado para la obtención del SROI se plasma en dichas fases.

4.1 Resultados correspondientes a la primera fase

Figura 3. Primera fase para realizar el análisis SROI



Fuente: Elaboración propia a partir de la Guía SROI

En las once memorias analizadas se establece de forma adecuada el alcance de los proyectos sobre los cuales se realiza el análisis SROI. Adicionalmente, todos estos documentos incluyen una descripción de antecedentes de las asociaciones que desarrollan los proyectos, y reflejan asimismo los objetivos que persigue cada iniciativa.

De igual forma, llevan a cabo una identificación de sus principales stakeholders. Algunas de las memorias incluso presentan un análisis de materialidad, en base al cual

El reto de atribuir valor monetario al impacto social: evidencia práctica a través del análisis de memorias SROI han decidido qué stakeholders incluir y cuáles excluir de sus estudios SROI. Ejemplo de ello es la memoria que contempla los proyectos *Ardoyne Women's Group* y *Women's Information Northern Ireland*, ya que dicho documento cuenta con dos apartados de *stakeholders* y *materialidad*, en los que se exponen los grupos de interés y su relevancia.

Si bien en ambos proyectos se identifica un conjunto amplio de stakeholders, la cifra final considerada en el análisis disminuye, al quedar excluidos algunos de los señalados inicialmente (como la comunidad o ciertos grupos de voluntarios, entre otros). La supresión de éstos se achaca fundamentalmente a la dificultad para encontrar información sobre ellos y a la complejidad de medir el cambio y los resultados obtenidos.

En línea con este razonamiento, se han detectado ciertas incongruencias en algunos de los stakeholders que sí se han incluido en el análisis. En el caso de *Ardoyne Women's Group* se ha considerado entre los stakeholders a varios financiadores, pero la memoria no justifica correctamente los outcomes de algunos de ellos (*North Belfast Interface Network – Draw Down the Walls* y *Healthy Living Partnership*), luego quizá hubiera sido preferible no incluirlos o haber definido con más claridad sus resultados. En cuanto a *Women's Information Northern Ireland*, se ha considerado como stakeholder la Lotería Nacional y además se establece que sus outcomes serían los mismos que los dispuestos para el resto de stakeholders, hecho que resulta bastante peculiar y confuso.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, el proceso de determinación de stakeholders es abordado en todas las memorias, aunque no de igual manera. De hecho, en la memoria relativa al proyecto *Irish Traveller Movement* se identifican los stakeholders, se proporciona información sobre cada uno de ellos y además se indican sus respectivos objetivos. Paralelamente, en la memoria correspondiente a *Justice42* se incluye una descripción completa de los stakeholders, aunque salta a la vista la exclusión de un total de seis grupos de interés, entre los que se encuentran: hijos de parejas que se estén divorciando, organizaciones de asistencia social, bancos, etcétera.

Girls Soccer, por su parte, presenta un importante matiz diferenciador, y es que no solamente detecta a sus principales grupos de interés, sino que además detalla las herramientas empleadas para fomentar la participación de éstos y favorecer una comunicación abierta con cada uno de ellos. Similar es el caso de *WezeshDada* que, a mayores, hace alusión a las limitaciones del análisis de stakeholders. Involucrar a los grupos de interés es precisamente una de las dificultades manifiestas en dicha memoria.

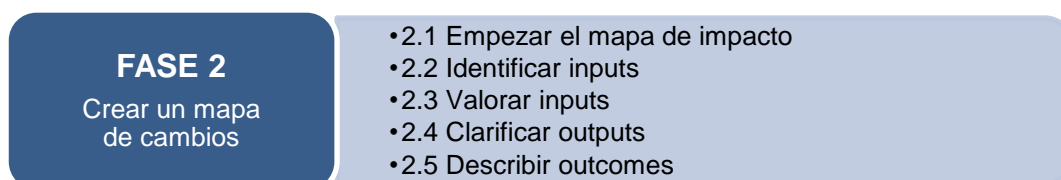
Por último, cabe destacar la particularidad del documento *Hidden Value*, en el cual se indican los canales de comunicación empleados, pero no se llega a identificar de forma clara a los stakeholders, que únicamente figuran en mapas de impacto y gráficos.

El reto de atribuir valor monetario al impacto social: evidencia práctica a través del análisis de memorias SROI

Sin lugar a duda, se han evidenciado notables diferencias entre memorias en esta primera fase. Las carencias e incoherencias en la identificación y en la comunicación con ciertos stakeholders son la prueba de que el enfoque de este modelo en las partes interesadas puede resultar en cierto modo limitado, tal y como apunta Fujiwara (2015).

4.2 Resultados correspondientes a la segunda fase

Figura 4. Segunda fase para realizar el análisis SROI



Fuente: Elaboración propia a partir de la Guía SROI

Esta segunda etapa resulta clave para realizar correctamente un análisis SROI. Preparar un mapa de cambios en el que se detallen los recursos (inputs) utilizados para llevar a cabo las distintas actividades (outputs) que posteriormente supondrán unos resultados concretos (outcomes) para los stakeholders, es la principal acción requerida.

En este sentido, las once memorias analizadas proporcionan –en líneas generales a través de tablas– información sobre los inputs, outputs y outcomes asociados a cada uno de los stakeholders identificados e implicados en sus respectivos estudios SROI.

Si bien es cierto que algunos inputs tienden a repetirse en las distintas memorias (como, por ejemplo, el tiempo o la financiación), los outputs y los outcomes resultan más variados, ya que dependen en mayor medida del tipo de proyecto o programa asociado y de las perspectivas de los stakeholders a los que se vinculen. De hecho, aunque la temática de fondo de estos once proyectos sea similar, las memorias presentan outputs y outcomes realmente diferenciados. Este aspecto resulta positivo e incluso enriquece las once memorias, pues se pone de manifiesto un esfuerzo por indicar resultados reales en función de las actividades o acciones que hayan involucrado a cada grupo de interés.

Unos resultados (outcomes) que en muchos casos llevan asociada una elevada dificultad de identificación, fundamentalmente motivada por su carácter intangible. Ejemplo de ello es el aumento de la confianza en el caso de *Ardoyne Women's Group*, el empoderamiento en *Girls Soccer* o la mejora de la autoestima en *Ashiana Network*. Este tipo de resultados requerirán mayores esfuerzos para alcanzar una correcta medición y cuantificación, pero dicha problemática será abordada en la siguiente etapa.

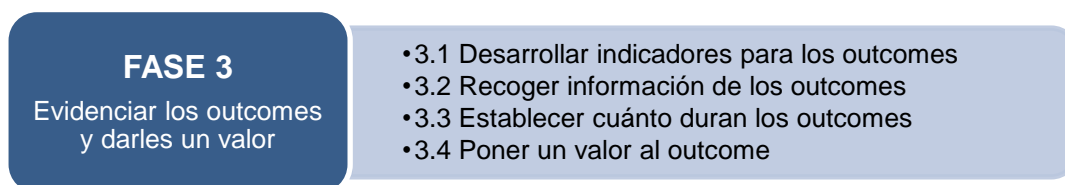
No obstante, la determinación de ciertos outcomes no es la única acción que se presume compleja en esta segunda fase. Y es que la valoración de los inputs también

El reto de atribuir valor monetario al impacto social: evidencia práctica a través del análisis de memorias SROI se podría catalogar como un proceso particular. Tanto es así que, en una de las memorias analizadas, concretamente la relativa a *Irish Traveller Movement*, no se llega a incluir dicha cuantificación de forma explícita. En el resto de memorias sí se presentan las valoraciones de inputs en términos financieros, aunque la mayoría son estimaciones.

En síntesis, las principales acciones a desarrollar a lo largo de esta etapa (identificación y descripción de inputs, outputs y outcomes, valoración de inputs) dejan patente una notoria subjetividad de esta metodología. Dicha limitación, acuñada por Forética (2018), no solo es apreciable en los supuestos de partida, tal y como se ha demostrado, sino que además se complica a la hora de obtener información sobre los resultados de cada proyecto; siendo ésta la actividad protagonista de la siguiente etapa.

4.3 Resultados correspondientes a la tercera fase

Figura 5. Tercera fase para realizar el análisis SROI



Fuente: Elaboración propia a partir de la Guía SROI

Entre las principales ventajas que ofrece el SROI frente a otras herramientas de medición de impacto social existentes, destaca la traducción y consideración de los impactos generados en datos cuantitativos. Dicha transformación requiere que en esta tercera fase se realice una correcta valoración de los outcomes definidos en cada caso.

La teoría indica que en este punto deben considerarse indicadores para los outcomes, que servirán para recoger evidencia sobre cada uno de ellos y que permitirán, en última instancia, evaluar su importancia relativa y asignarles un valor final (proxies).

No obstante, el análisis efectuado sobre las once memorias ha revelado que, en la práctica, este proceso entraña numerosas dificultades. De hecho, en esta etapa se ha detectado una de las limitaciones más relevantes del SROI: la existencia de rupturas o fallas entre las cadenas causales que vinculan outcomes con indicadores y proxies financieros (Ebrahim y Rangan, 2014; Liket et al., 2014; Solórzano et al. 2019).

Prueba de ello es el grupo de memorias conjunto *Hidden Value*, en el cual se emplea erróneamente el término indicador; que además es confundido con outcomes. Aunque en los distintos mapas de impacto y en las explicaciones incluidas en dicho documento se mencione el término indicador, no se trata realmente de referencias para

El reto de atribuir valor monetario al impacto social: evidencia práctica a través del análisis de memorias SROI evidenciar si se ha producido un cambio o en qué medida lo ha hecho; luego en realidad no se están considerando indicadores ni proxies que moneticen los citados indicadores.

Otro ejemplo a destacar es la memoria relativa a los proyectos *Ardoyne Women's Group* y *Women's Information Northern Ireland*, en la que sí se recogen indicadores adecuados, pero de los cuales no se llega a indicar la fuente. Quizá ello se deba al carácter intangible o a la subjetividad de algunos de los outcomes. Ausencias de información de este tipo han inclinado a ciertos autores como Mulgan (2010) a pensar que las mediciones del análisis SROI suelen estimar de forma bastante arbitraria los resultados. Esta consideración supone asimismo una limitación de la metodología, dado que puede afectar drásticamente al valor final calculado y reducir, por tanto, su fiabilidad. Una fiabilidad que también se debe poner en tela de juicio ante la ausencia, en ciertas memorias, de proxies financieros que expliquen verdaderamente la medición y la monetización de los distintos indicadores. Es el caso de *Justice42* o de *Wezeshadada*.

Independientemente del dato o información que haya dejado de aportarse en las memorias (bien sea el indicador del outcome, el proxy o la fuente de alguno de éstos), la realidad evidenciada a través de los once ejemplos analizados es que, en la mayoría de los casos, se produce un salto de causalidad desde los outcomes hasta el valor final presentado. Así pues, se desconoce la manera en que se ha efectuado la cuantificación económica; principal acción de esta etapa. Y es que, la falta de datos concretos impide evaluar los pasos que van generando el valor y que finalmente se manifiestan en forma de ratio SROI.

Según Fujiwara (2015), el significado de la ratio SROI es un concepto vago, que no se ha clarificado lo suficiente. Sin embargo, a la luz de los resultados recién expuestos, sería conveniente esclarecer previamente ciertos términos y conceptos que condicionan en gran medida dicho resultado, pues esto facilitaría la comprensión del proceso y la interpretación final de esta ratio. Como las principales deficiencias detectadas en las memorias están asociadas precisamente a la definición de indicadores y a la posterior determinación de proxies financieros que los moneticen, una posible solución sería el establecimiento de una serie de indicadores comunes o de referencia para proyectos de temática similar. Ello simplificaría la aplicación de la metodología y favorecería asimismo la evaluación de la cadena de pasos seguida para monetizar el impacto social generado.

5. Conclusiones

La proliferación de los emprendimientos sociales, que desarrollan su actividad económica considerando las implicaciones que sus acciones pueden ocasionar en los grupos de interés y en la sociedad en general, constituye una realidad de sobra conocida en la actualidad. De hecho, las empresas sociales se han configurado, en los últimos años, como actores clave para la consecución de un desarrollo más justo y sostenible.

Ante un desafío de tal envergadura, se torna necesario que este tipo de organizaciones analicen el impacto que generan mediante sus proyectos e iniciativas. Si bien son múltiples las metodologías existentes para la medición del impacto social, solamente una permite atribuir valor monetario a ese impacto. Se trata del análisis SROI.

Este Trabajo Final de Máster ha cumplido con el objetivo general propuesto al inicio, consistente en profundizar en dicha metodología, tanto de forma teórica como práctica. El proceso continuado ha supuesto para mí un aprendizaje extensivo, ya que se ha ido generando conocimiento a medida que se avanzaba en el estudio. De este modo, las dificultades iniciales, relacionadas con la comprensión de los fundamentos teóricos del método y de la terminología asociada, dieron paso a una familiarización con el SROI, que facilitó un posterior análisis empírico de once memorias de medición de impacto.

En este sentido, se ha tratado de identificar, para cada uno de los stakeholders considerados en las memorias, sus correspondientes outcomes, indicadores y proxies que los monetizan; con el fin de valorar una posible estandarización del modelo. No obstante, las notables diferencias existentes entre memorias y la falta de información acusada en la mayoría de éstas, han revelado importantes deficiencias de este método.

Las principales limitaciones detectadas –entre las cuales destaca la ausencia de un criterio uniforme para la redacción de las memorias, la dificultad de comparabilidad entre éstas, un enfoque en las partes interesadas ciertamente limitado, la subjetividad del método y especialmente la ruptura de causalidad que se produce en este proceso–, concuerdan con las teorías propuestas, hasta la fecha, por diversos autores. Ello pone de manifiesto la complejidad que entraña la aplicación del SROI en la práctica; hecho que impide su utilización a nivel global como herramienta de medición de impacto social.

El reto de atribuir valor monetario al impacto social: evidencia práctica a través del análisis de memorias SROI

De acuerdo con Molecke y Pinkse (2017), la medición de impacto social ya no constituye, en la práctica, una tarea única o exclusiva de los emprendedores sociales, puesto que cada vez es mayor el número de empresarios con ánimo de lucro que tratan de mejorar su desempeño en las tres vertientes; evaluando para ello su impacto social.

En este contexto, surge la necesidad de mejorar las metodologías existentes, que deberán evolucionar para proporcionar medidas homogéneas y valores comparables.

A la luz de los resultados expuestos y analizados en la investigación, es posible concluir que el SROI incumple los nuevos requerimientos. En efecto, no se trata de una metodología estandarizada, sino que se presenta como un concepto muy abierto y con importantes problemas diagnosticados. Sin embargo, las bonanzas del SROI y las bases sobre las que se asienta, lo convierten en un método interesante y con gran proyección.

Tanto es así que, se sugiere efectuar un proceso homogeneizador de la metodología SROI, encaminado a reforzar la cadena causal o marco lógico de ésta, pues ello permitiría una mayor clarificación de las fases a realizar y facilitaría asimismo la aplicación de dicho método a quienes deseen conocer el impacto social generado.

Dado que los saltos informativos (outcomes–indicadores–proxies) presentes en las memorias han impedido llevar a cabo una selección final de indicadores comunes o que puedan ser de aplicación general para los proyectos relacionados con la temática de las mujeres; una propuesta lógica sería realizar un debate o una puesta en común entre las organizaciones que tratan esta problemática concreta y, a partir de ahí, tratar de alcanzar un consenso sobre los indicadores más adecuados para este tipo de análisis.

De igual forma, el desarrollo de un estudio futuro en el que se considere un corpus de memorias de medición de impacto social más amplio podría contribuir a completar la presente investigación y podría facilitar asimismo la detección de otras deficiencias del modelo. En línea con este razonamiento, sería enriquecedor ampliar el campo de análisis y efectuar un nuevo estudio sobre un conjunto de memorias que aborden otra temática, de forma que se puedan comparar los resultados obtenidos y así extraer conclusiones que permitan mejorar la metodología tratada a lo largo de este proyecto.

Sin lugar a duda, queda un largo camino por recorrer para poder aplicar el SROI de manera estandarizada, pero en un contexto en el que el impacto social está ganando relevancia más allá del sector social, es conveniente trabajar en esa dirección; para que la atribución de un valor monetario al impacto social pase de ser un reto a una realidad.

Referencias bibliográficas

- Amaro Mejías, L. (2014). *Metodología SROI: aplicación de las primeras fases al proyecto de fortalecimiento de la Cooperativa de catadores de COOCAMARJI (Brasil)*. [Master Thesis, Universidad Nacional de Educación a Distancia (España); Telefónica]. E-spacio UNED. <http://e-spacio.uned.es/fez/view/bibliuned:CTD-RCyS-CuadernosRSC-5000>
- Arguedas Sanz, R., Martín García, R., González Arias, J. y Segovia San Juan, A.I. (2019). *Monitorización y evaluación de la innovación social: Análisis de la realidad en el Tercer Sector de Acción Social y propuesta de una metodología. Parte II: Medición del Impacto Social*. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).
- Asociación Española de Fundaciones (AEF) y European Venture Philanthropy Association (EVPA). (2015). Guía práctica para la medición y la gestión del impacto. *Biblioteca Fundación Once. Referencia: 0063/2017*. <https://biblioteca.fundaciononce.es/publicaciones/otras-editoriales/guia-practica-para-la-medicion-y-la-gestion-del-impacto>
- Buckinghamshire New University's Institute for Diversity Research, Inclusivity, Communities and Society. (2011). The Irish Traveller Movement in Britain – Traveller Women's Community Development Programme: A Social Return on Investment (SROI) Evaluation. *Social Value UK*. <https://socialvalueuk.org/report/traveller-womens-community-development-programme-a-social-return-on-investment-sroi-evaluation/>
- Ceyda Özgün, S. (2016). Girls are on the Soccer Field Academy. Social Investment Impact Assessment Report SROI Analysis. *Social Value UK*. <https://socialvalueuk.org/report/girls-soccer-field/>
- Clifford, J. (2015). Métodos propuestos para la medición del impacto social en la legislación de la Comisión Europea y en la práctica relativa a FESE y EaSI. Subgrupo de GECES sobre medición del impacto 2014. *Comisión Europea*. <https://doi.org/10.2767/28877>

-
- El reto de atribuir valor monetario al impacto social: evidencia práctica a través del análisis de memorias SROI
- Comisión Brundtland [Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo]. (1987). Informe Brundtland: Nuestro futuro común. *Naciones Unidas*. <https://undocs.org/es/A/42/427>
- Comisión Europea. (2011). Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. *EUR-Lex COM/2011/0681 final*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=ES>
- Comisión Europea. (2015). La iniciativa de emprendimiento social de la Comisión Europea [Folleto]. *Comisión Europea Ref. Ares(2015)5946494 – 18/12/2015* <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/14583/attachments/3/translations/es/renditions/pdf>
- Defourny, J. y Nyssens, M. (2012). El enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 7-34. http://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC_7501_Defourny_y_Nyssens.pdf
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.
- Ebrahim, A., & Rangan, V.K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56, 118–141.
- Forética. (2018) Midiendo el valor del Impacto Social Empresarial. Guía de herramientas de medición y valoración del Impacto Social Empresarial. https://www.foretica.org/midiendo_el_valor_del_impacto_social_empresarial.pdf
- Fujiwara, D. (2015). The seven principle problems of SROI. *Social Value UK*. <https://socialvalueuk.org/resource/the-seven-principle-problems-with-sroi/>
- Gauge Impact. (2014). Women’s Support Network (WSN) – SROI Pilot Reports: Ardoyne Women’s Group & Women’s Information Northern Ireland. *Social Value UK*. <https://socialvalueuk.org/report/womens-support-network-wsn-sroi-pilot-reports/>
- Gertler, P.J., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L.B. y Vermeersch, C.M.J. (2017). La evaluación de impacto en la práctica. Segunda edición. *Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial*. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0888-3>

Herrero Montagud, M. (2015). *Las empresas sociales: un grupo en expansión en el ámbito de la Economía Social. Identificación y análisis de las características identitarias de la empresa social europea y su aplicación a la realidad de los Centros Especiales de Empleo de la economía española*. [Tesis doctoral, Universitat de València]. RODERIC (Repositorio de Objetos Digitales para la Enseñanza, la Investigación y la Cultura de la Universitat de València). <https://roderic.uv.es/handle/10550/52971>

Kerlin, J.A. (Ed.). (2009). *Social enterprise: A global comparison*. Hanover, NH; Tufts University Press.

Lambert, T. (2019). Justice42 Social Return On Investment Forecast. *Social Value UK*. <https://socialvalueuk.org/report/justice42-social-return-on-investment-forecast/>

Liket, K.C., Rey-Garcia, M., & Maas, K.E.H. (2014). Why aren't evaluations working and what to do about it: A framework for negotiating meaningful evaluation in nonprofits. *American Journal of Evaluation*, 35, 171-188. <https://doi.org/10.1177/1098214013517736>

Molecke, G., & Pinkse, J. (2017). Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises. *Journal of Business Venturing*, 32, 550–568. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.05.003>

Monzón, J.L., Marcuello, C. y Nachar Calderón, P. (22 de febrero de 2013). *Empresas sociales y economía social: Propuestas metodológicas para la medición de su impacto socio-económico*. [Presentación CIRIEC-España]. Social Economy Category Meeting, Bruselas. *Comité Económico y Social Europeo*. <https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/presentation-by-cieiec.pdf>

Mulgan, G. (2010). Measuring Social Value. *Stanford Social Innovation Review*, 38-43. https://ssir.org/articles/entry/measuring_social_value

Narrillos Roux, H. (2012). *Economía Social. Valoración y medición de la inversión social (método SROI)*. Ecobook - Editorial del Economista.

Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). A guide to Social Return on Investment. *Social Value UK*. <http://www.socialvaluelab.org.uk/wp-content/uploads/2016/09/SROI-a-guide-to-social-return-on-investment.pdf>

Observatorio de RSC. (2014). Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa. <https://observatoriorsc.org/introduccion-la-responsabilidad-social-corporativa/>

-
- El reto de atribuir valor monetario al impacto social: evidencia práctica a través del análisis de memorias SROI
- Onyango, D.A., & Ombonya, V. (2019). Wezeshadada: A Media and ICT Training Project in Kisumu and Nairobi, Kenya. Social Return on Investment Evaluation Report. *Social Value UK*. <https://socialvalueuk.org/report/wezeshadada-a-media-and-ict-training-project-in-kisumu-and-nairobi-kenya/>
- Robin, S. (2012). Herramientas de medición del impacto social. *Universitat Oberta de Catalunya*. PID_00188417. URI: <http://hdl.handle.net/10609/56948>
- Santos, F., Pache, A.C., & Birkholz, C. (2015). Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36-58.
- Solórzano García, M., González García, N., Contreras Comeche, R. y Navío Marco, J. (2015). *Del valor social al impacto social. Aplicación de coeficientes de depuración en el método SROI*. Colección: INNAP INVESTIGA. Serie: INNOVACIÓN SOCIAL.
- Solórzano García, M., Guzmán Alfonso, C., Savall Morera, T. y Villajos-Girona, E. (2018). La identidad de la empresa social en España: análisis desde cuatro realidades socioeconómicas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 92, 155-182. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.92.9236>
- Solórzano García, M., Navío Marco, J., & Ruiz Gómez, L.M. (2019). Ambiguity in the attribution of social impact: A study of the difficulties of calculating filter coefficients in the SROI method. *Sustainability*, 11(2), 386.
- Women's Resource Centre Research. (2011). Hidden Value: Demonstrating the extraordinary impact of women's voluntary & community organisations. *Social Value UK*. <https://socialvalueuk.org/report/hidden-value-demonstrating-the-extraordinary-impact-of-womens-voluntary-and-community-organisations/>

Anexos

Anexo I – Hoja de cálculo preparada para la investigación

En las siguientes páginas del documento se reproduce la hoja de cálculo elaborada con los principales datos e informaciones extraídas de las once memorias que se han estudiado y analizado en la investigación objeto del presente Trabajo Final de Máster.

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Ardoyne Women's Group	Young women (aged 11-17)	Involved in diversionary activities	Not available	Less chance of receiving an ASBO	Cost of ASBO	Audit Commission 2009	Not provided	Young women
Ardoyne Women's Group	Young women (aged 11-17)	Involved in diversionary activities	Not available	Less vandalism	Average cost of vandalism per incident	Cost of Crime-Department of Justice	Not provided	Young women
Ardoyne Women's Group	Young women (aged 11-17)	Increased social activities	Not available	Cost of activities per month	Average cost of activities	Average cost for activities	Not provided	Young women
Ardoyne Women's Group	Young women (aged 11-17)	Increase in friendships-better support networks & mental health	Not available	Less mental health issues & services associated with it	Cost of Mental Health In-patient day	Unit Costs of Social Care & Health 2010	Not provided	Young women
Ardoyne Women's Group	Young women (aged 11-17)	Drama workshops and production of plays	Not available	Development of drama skills	Cost of drama classes	Average cost of classes in Belfast	Not provided	Young women
Ardoyne Women's Group	Young women (aged 11-17)	Higher levels of confidence, self esteem, and resiliency	Not available	Less likely to be at-risk, less involvement of social services	Cost of social services to support young person living at home	Unit Costs of Social Care & Health 2010	Not provided	Young women
Ardoyne Women's Group	Young women (aged 11-17)	Build relationships with young people	Not available	Develop skills in working with youth	Cost of Youth Work Course	Average cost of Open University class	Not provided	Volunteers/ Staff
Ardoyne Women's Group	Young women (aged 11-17)	Improved family relations- breakdown decreased	Not available	Less likely child in care	Cost to keep child in care for year	Unit Costs of Social Care & Health 2010	Not provided	Parents/ Carers

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Ardoyne Women's Group	Young women (aged 11-17)	Visiting local attractions plus outcomes for main stakeholder (through Community Relations Council funding)	Not available	Money spent when visiting attractions	Average pocket money spend per young person	Young people's information	Not provided	PrimeCut Productions (independent theatre company that contributes to this programme activities)
Ardoyne Women's Group	Young women (aged 11-17)	Drama Production	Not available	Money spent on tickets	Cost of ticket	Funder	Not provided	Community Relations Council
Women's Information Northern Ireland	Women	Signposted to necessary agencies to provide services	Not available	Fewer elderly in nursing homes-supported in home	Cost of nursing home care per year	Unit Costs of Social Care & Health 2010	Not provided	Elderly
Women's Information Northern Ireland	Women	Get warm meals three times a week	Not available	Fewer home care visits	Cost of home care visit	Unit Costs of Social Care & Health 2010	Not provided	Elderly
Women's Information Northern Ireland	Women	Increase in friendships and support improving well being	Not available	Less prescription meds	Cost of prescriptions	Unit Costs of Social Care & Health 2010	Not provided	Elderly
Women's Information Northern Ireland	Women	Increase in friendships and support improving well being	Not available	Less mental health medical appointments	Cost of mental health In-patient	Unit Costs of Social Care & Health 2010	Not provided	Elderly
Women's Information Northern Ireland	Women	Exercise sessions & social outings- increase in health & clubs	Not available	Fewer stays in hospital	Cost of In-patient	Unit Costs of Social Care & Health 2010	Not provided	Elderly
Women's Information Northern Ireland	Women	Exercise sessions & social outings- increase in health & clubs	Not available	Fewer A&E visits	Cost of A&E visit	Unit Costs of Social Care & Health 2010	Not provided	Elderly

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Women's Information Northern Ireland	Women	Exercise sessions & social outings- increase in health & clubs	Not available	Fewer GP visits and overall health improvement	Cost of GP home visit	Unit Costs of Social Care & Health 2010	Not provided	Elderly
Women's Information Northern Ireland	Women	Exercise sessions & social outings- increase in health & clubs	Not available	New clubs/group activities joined during year	Average annual cost	Current Avg of trips and outings, bingo	Not provided	Elderly
Women's Information Northern Ireland	Women	Increase in skills	Not available	Attend classes/workshops	Avg cost of further education/training course	Belfast Metropolitan College Prospectus	Not provided	Champion (volunteer worker)
Women's Information Northern Ireland	Women	Better overall health	Not available	Fewer GP visits	Cost of GP visit	Unit Costs of Social Care & Health 2010	Not provided	Champion (volunteer worker)
Women's Information Northern Ireland	Women	Improves programming & increases outreach	Not available	Time saved by CHIW	Cost of 10 volunteer hours per week	HMRC website	Not provided	CHIW (The Community Health Information Workers Programme)
Women's Information Northern Ireland	Women	Saves time & increases number of users	Not available	Less volunteer/worker time	Cost of hours	HMRC website	Not provided	Ardoyne Healthy Living (key player that benefits greatly from Champion programme)
Women's Information Northern Ireland	Women	Engagement in an economic or personal activity that was previously not an option	Not available	The engagement in additional activities	Minimum wage per hour	HMRC website	Not provided	Families of Elderly

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Women's Information Northern Ireland	Women	Outcomes for main stakeholders stated above	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Big Lottery
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Empowerment and Equality	Not available	The desire to work professionally in the field of soccer	Soccer Winter School with 1 month participation fee (2 days a week, including weekends, 8 lessons per month)	Course fee of Eskişehirspor Kanlıkavak Sports School	Girls' written survey and phone interview, teacher's interview	Girls Participated in the Project
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Empowerment and Equality	Not available	The desire to play with boys and to win	Soccer Winter School with 1 month participation fee (2 days a week, including weekends, 8 lessons per month)	Course fee of Eskişehirspor Kanlıkavak Sports School	Girls' written survey and phone interview, teacher's interview	Girls Participated in the Project
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Empowerment and Equality	Not available	The perception of to be insulted because they cannot play soccer by boys is demolished	Soccer Winter School with 1 month participation fee (2 days a week, including weekends, 8 lessons per month)	Course fee of Eskişehirspor Kanlıkavak Sports School	Girls' written survey and phone interview, teacher's interview	Girls Participated in the Project
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Empowerment and Equality	Not available	The idea that soccer is a good sport for both health and fun	Soccer Winter School with 1 month participation fee (2 days a week, including weekends, 8 lessons per month)	Course fee of Eskişehirspor Kanlıkavak Sports School	Girls' written survey and phone interview, teacher's interview	Girls Participated in the Project

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Empowerment and Equality	Not available	Having knowledge of soccer	Soccer Winter School with 1 month participation fee (2 days a week, including weekends, 8 lessons per month)	Course fee of Eskişehirspor Kanlıkavak Sports School	Girls' written survey and phone interview, teacher's interview	Girls Participated in the Project
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Empowerment and Equality	Not available	Liking play soccer after the project	Soccer Winter School with 1 month participation fee (2 days a week, including weekends, 8 lessons per month)	Course fee of Eskişehirspor Kanlıkavak Sports School	Girls' written survey and phone interview, teacher's interview	Girls Participated in the Project
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Empowerment and Equality	Not available	To understand that girls can play soccer just like boys (even better than boys)	Soccer Winter School with 1 month participation fee (2 days a week, including weekends, 8 lessons per month)	Course fee of Eskişehirspor Kanlıkavak Sports School	Girls' written survey and phone interview, teacher's interview	Girls Participated in the Project
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	The Improvement of Imagination and Creativity	Not available	To learn how to use and what to do with construction paper and printing materials	Creativity / Drama / Art 1 week course fee	Average of the course fee stated by two different institutions in Eskişehir	Girls' written survey and teacher's observations	Girls Participated in the Project

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	The Improvement of Imagination and Creativity	Not available	To understand that they can perform theatre	Creativity / Drama / Art 1 week course fee	Average of the course fee stated by two different institutions in Eskişehir	Girls' written survey and teacher's observations	Girls Participated in the Project
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	The Improvement of Imagination and Creativity	Not available	The desire to work in the field of theatre as a professional	Creativity / Drama / Art 1 week course fee	Average of the course fee stated by two different institutions in Eskişehir	Girls' written survey and teacher's observations	Girls Participated in the Project
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	The Improvement of Imagination and Creativity	Not available	To experience that they can create anything with what they have	Creativity / Drama / Art 1 week course fee	Average of the course fee stated by two different institutions in Eskişehir	Girls' written survey and teacher's observations	Girls Participated in the Project
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	The Improvement of Imagination and Creativity	Not available	To understand that every person can be creative	Creativity / Drama / Art 1 week course fee	Average of the course fee stated by two different institutions in Eskişehir	Girls' written survey and teacher's observations	Girls Participated in the Project
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	The Improvement of Imagination and Creativity	Not available	Improvement of courage as a result of drama performance	Creativity / Drama / Art 1 week course fee	Average of the course fee stated by two different institutions in Eskişehir	Girls' written survey and teacher's observations	Girls Participated in the Project

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Better Communication with Family and Friends	Not available	To get more pleasure from spending time with friends	The cost of therapy, which allows children to develop self-esteem and communicate	Average of 3 different private psychologist session fees	Girls' written survey, parents' impressions and teacher's observations	Girls Participated in the Project
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Better Communication with Family and Friends	Not available	To explain with excitement what they did at school to their family when they get home	The cost of therapy, which allows children to develop self-esteem and communicate	Average of 3 different private psychologist session fees	Girls' written survey, parents' impressions and teacher's observations	Girls Participated in the Project
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Better Communication with Family and Friends	Not available	To share what they learn at school with their siblings	The cost of therapy, which allows children to develop self-esteem and communicate	Average of 3 different private psychologist session fees	Girls' written survey, parents' impressions and teacher's observations	Girls Participated in the Project
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Gaining Awareness about Gender Discrimination	Not available	To see that girls can play soccer as well as boys	AÇEV's awareness conferences / presentations / family programs	Information received from the AÇEV	Parents' written survey and phone interview	Parents of Girls Participated in the Project
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Gaining Awareness about Gender Discrimination	Not available	To understand that if children have opportunity they can achieve everything	AÇEV's awareness conferences / presentations / family programs	Information received from the AÇEV	Parents' written survey and phone interview	Parents of Girls Participated in the Project

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Gaining Awareness about Gender Discrimination	Not available	To become aware of they make discrimination among their children, especially in terms of age difference	AÇEV's awareness conferences / presentations / family programs	Information received from the AÇEV	Parents' written survey and phone interview	Parents of Girls Participated in the Project
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Empathy Establishment, Efficient Communication and Sense of Collaboration	Not available	Happiness of their children contributes efficient communication among family members	Family Therapy (minimum 10 sessions)	Expert psychologists' opinion about session fee and number of sessions	Chat between parents and daughters	Parents of Girls Participated in the Project
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Empathy Establishment, Efficient Communication and Sense of Collaboration	Not available	To have fun with their children	Family Therapy (minimum 10 sessions)	Expert psychologists' opinion about session fee and number of sessions	Chat between parents and daughters	Parents of Girls Participated in the Project
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Empathy Establishment, Efficient Communication and Sense of Collaboration	Not available	To listen their children more carefully	Family Therapy (minimum 10 sessions)	Expert psychologists' opinion about session fee and number of sessions	Chat between parents and daughters	Parents of Girls Participated in the Project
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Empathy Establishment, Efficient Communication and Sense of Collaboration	Not available	To decide communicating with their children more than usual	Family Therapy (minimum 10 sessions)	Expert psychologists' opinion about session fee and number of sessions	Chat between parents and daughters	Parents of Girls Participated in the Project

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Empathy Establishment, Efficient Communication and Sense of Collaboration	Not available	To realize that spending time with their friends motivates children	Family Therapy (minimum 10 sessions)	Expert psychologists' opinion about session fee and number of sessions	Chat between parents and daughters	Parents of Girls Participated in the Project
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Empathy Establishment, Efficient Communication and Sense of Collaboration	Not available	To recognize capacity of their children	Family Therapy (minimum 10 sessions)	Expert psychologists' opinion about session fee and number of sessions	Chat between parents and daughters	Parents of Girls Participated in the Project
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Empathy Establishment, Efficient Communication and Sense of Collaboration	Not available	To recognize that their children can make their own choices	Family Therapy (minimum 10 sessions)	Expert psychologists' opinion about session fee and number of sessions	Chat between parents and daughters	Parents of Girls Participated in the Project
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Improvement of Communication Skills	Not available	Development of human resources management and problem solving skills by teaching for one week	Effective communication training / Project management training fee	Average of three different training course fees from different institutions	Trainers' observations	Voluntary Trainers
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Improvement of Communication Skills	Not available	Learning how children should be treated and how they can be happy	Effective communication training / Project management training fee	Average of three different training course fees from different institutions	Trainers' observations	Voluntary Trainers

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Practice of Transferring Personal Knowledge and Experience	Not available	Transferring knowledge about soccer	Training of Trainer's Program fee	Average of three different training course fees from different institutions	Trainers' observations	Voluntary Trainers
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Practice of Transferring Personal Knowledge and Experience	Not available	To teach children new things that they know well	Training of Trainer's Program fee	Average of three different training course fees from different institutions	Trainers' observations	Voluntary Trainers
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Practice of Transferring Personal Knowledge and Experience	Not available	Learning how to entertain children while drama is taught	Training of Trainer's Program fee	Average of three different training course fees from different institutions	Trainers' observations	Voluntary Trainers
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Personal Development	Not available	Desire to work in other social responsibility projects	Personal development training fee	Average of three different training course fees from different institutions	Trainers' observations	Voluntary Trainers
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Personal Development	Not available	Desire to spend more time with children and to be volunteer in CSR projects involving children	Personal development training fee	Average of three different training course fees from different institutions	Trainers' observations	Voluntary Trainers

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Money and Manpower Savings	Not available	A number of different stakeholder groups, such as private sector, NGO, volunteers, came together to provide support for the Girls are on the Soccer Field Academy project	Corporate Social Responsibility (CSR) Consultancy Services / Social Enterprise Consultancy fee	Average of two different consultancy fees from different two CSR Consultancy companies	Interview to a high level manager in Actifit	Actifit and Its Employees (Actifit is a company that provided cash and human resources for the project)
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Providing Sustainability of the Project	Not available	Searching for what can be done to spread the activities of the Girls are on the Soccer Field activities in Turkey, but cannot be taken action until the Girls are on the Soccer Field Academy project	PR Consulting fee	Average of two different consultancy fees from different two PR Consultancy companies	Interview to a high level manager in Actifit	Actifit and Its Employees (Actifit is a company that provided cash and human resources for the project)
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Creating 'Good Soccer' Example	Not available	Preparation of Good Soccer manifesto	Training of Trainer's Program fee	Average of 3 different Education Consulting service fee	Interview to a high level manager in Actifit	Actifit and Its Employees (Actifit is a company that provided cash and human resources for the project)

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Employee Motivation	Not available	During the Project, girls made paintings for Actifit employees and shared their work with them	Motivational Events fee	Average of the 3 different fees received from 3 different companies that organizes motivational events, which provide similar outcome	Employees' observations	Actifit and Its Employees (Actifit is a company that provided cash and human resources for the project)
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Employee Motivation	Not available	Both girls who participated in the project and their families demanded same activities for next year	Motivational Events fee	Average of the 3 different fees received from 3 different companies that organizes motivational events, which provide similar outcome	Employees' observations	Actifit and Its Employees (Actifit is a company that provided cash and human resources for the project)
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Spending Working Hours for the Girls are on the Soccer Field Academy project	Not available	3 employees of Actifit, allocated 28 working days to the Girls are on the Soccer Field Academy project	3 Actifit employees' 28-day service fee	Calculation of the salaries of employees	Not provided	Actifit and Its Employees (Actifit is a company that provided cash and human resources for the project)
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Morale and Motivation Increase	Not available	Participation in trainings regularly and having team spirit	Sports club membership fee	Average annual membership fee for 3 different sports clubs membership fees	Active supporters' observations	Active Supporters
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	To Gain Knowledge and Experience to Contribute to Professional Life	Not available	Provide active support for the Girls on the Soccer Field Academy project	Founding an association consultancy fee	Information taken from a consulting company	Active supporters' observations	Active Supporters

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	To Gain Knowledge and Experience to Contribute to Professional Life	Not available	To show the experience gained in professional life as a reference	Founding an association consultancy fee	Information taken from a consulting company	Active supporters' observations	Active Supporters
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Developing the Problem Solving Ability	Not available	To reorganize parties in case of cancellation / postponement	PR Consultancy fee	Received price average from two different PR Agencies that operate in Ankara	Project leader's observations	Project Leader
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Developing the Problem Solving Ability	Not available	To be able to produce solutions without demoralization	PR Consultancy fee	Received price average from two different PR Agencies that operate in Ankara	Project leader's observations	Project Leader
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Developing the Problem Solving Ability	Not available	Be able to solve problems more quickly and effectively with new learned perspectives	PR Consultancy fee	Received price average from two different PR Agencies that operate in Ankara	Project leader's observations	Project Leader
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Personal Maturity and Increase in Interest of Social Enterprise	Not available	Happiness occurred from the girls' demand of continuation of the project	Personal development training / Project management training fee	Average of the 3 different Education Consulting service fee	Project leader's observations	Project Leader
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Personal Maturity and Increase in Interest of Social Enterprise	Not available	To acquire new experiences with the opportunity to use them in real life immediately	Personal development training / Project management training fee	Average of the 3 different Education Consulting service fee	Project leader's observations	Project Leader

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Personal Maturity and Increase in Interest of Social Enterprise	Not available	Knowing that there are prejudices but to be an individual witness and see with this project	Personal development training / Project management training fee	Average of the 3 different Education Consulting service fee	Project leader's observations	Project Leader
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	TED Eskisehir students who witnessed the project increased their interest of social responsibility projects	Not available	TED Eskisehir College students who witnessed the project started to interested in social responsibility projects	5 days, 4 hours a day soccer field rental fee	Average of the prices given for the 5-day rental rate, including 4 hours per day, to include student discounts for the soccer field in Eskisehir	Not provided	TED Eskisehir College
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	TED Eskisehir students who witnessed the project increased their interest of social responsibility projects	Not available	Desire to develop a CSR Project and put into practice	5 days, 4 hours a day soccer field rental fee	Average of the prices given for the 5-day rental rate, including 4 hours per day, to include student discounts for the soccer field in Eskisehir	Not provided	TED Eskisehir College

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Contributing to Encourage Young People for Sport	Not available	Tepebaşı Municipality, which organizes sports activities in many different branches, establishes a young girls' soccer team especially for girls and wants to encourage girls to take part in this sport	Transportation cost	Discounted service charge from companies providing transportation in Eskişehir	Not provided	Eskişehir Tepebaşı Municipality
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	It is determined that there is no significant change/ impact / outcome for the stakeholder	Not available	Not provided	Cash + 50 soccer ball price	Cheapest soccer ball price	Not provided	Donators
Girls soccer	Girls (aged 10-12)	Reaching Both Mothers and Fathers about Gender Equality	Not available	Reaching mothers, besides fathers, about gender equality in the scope of Father Support Program	Cost of awareness and advocacy conferences for parents	Information provided by AÇEV	Not provided	Mother Child Education Foundation (AÇEV)
Ashiana Network	Young women (aged 16-30) from South Asian, Turkish and Iranian communities experiencing domestic and sexual violence	Increased safety	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women in refuge

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Ashiana Network	Young women (aged 16-30) from South Asian, Turkish and Iranian communities experiencing domestic and sexual violence	Improved physical health - reduction in direct health impact of DV	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women in refuge
Ashiana Network	Young women (aged 16-30) from South Asian, Turkish and Iranian communities experiencing domestic and sexual violence	Increased likelihood of employment	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women in refuge
Ashiana Network	Young women (aged 16-30) from South Asian, Turkish and Iranian communities experiencing domestic and sexual violence	Avoidance of forced marriage	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women in refuge
Ashiana Network	Young women (aged 16-30) from South Asian, Turkish and Iranian communities experiencing domestic and sexual violence	Longer term improvement in health (more general health, not DV specific)	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women in refuge

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Ashiana Network	Young women (aged 16-30) from South Asian, Turkish and Iranian communities experiencing domestic and sexual violence	Improvement in relationship with family	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women in refuge
Ashiana Network	Young women (aged 16-30) from South Asian, Turkish and Iranian communities experiencing domestic and sexual violence	Social isolation	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women in refuge
Ashiana Network	Young women (aged 16-30) from South Asian, Turkish and Iranian communities experiencing domestic and sexual violence	End of relationship with family	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women in refuge
Ashiana Network	Young women (aged 16-30) from South Asian, Turkish and Iranian communities experiencing domestic and sexual violence	Improved self esteem	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women in refuge

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Ashiana Network	Young women (aged 16-30) from South Asian, Turkish and Iranian communities experiencing domestic and sexual violence	Access to housing (only for women who were homeless)	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women in refuge
Ashiana Network	Young women (aged 16-30) from South Asian, Turkish and Iranian communities experiencing domestic and sexual violence	Financial savings	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women in refuge
Ashiana Network	Young women (aged 16-30) from South Asian, Turkish and Iranian communities experiencing domestic and sexual violence	Independence	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women in refuge
Ashiana Network	Young women (aged 16-30) from South Asian, Turkish and Iranian communities experiencing domestic and sexual violence	Improved mental health	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women in refuge

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Ashiana Network	Young women (aged 16-30) from South Asian, Turkish and Iranian communities experiencing domestic and sexual violence	Increased safety	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women accessing outreach support
Ashiana Network	Young women (aged 16-30) from South Asian, Turkish and Iranian communities experiencing domestic and sexual violence	Improvement in relationship with family	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women accessing outreach support
Ashiana Network	Young women (aged 16-30) from South Asian, Turkish and Iranian communities experiencing domestic and sexual violence	English language	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women accessing outreach support
Ashiana Network	Young women (aged 16-30) from South Asian, Turkish and Iranian communities experiencing domestic and sexual violence	End of relationship with family	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women accessing outreach support

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Ashiana Network	Young women (aged 16-30) from South Asian, Turkish and Iranian communities experiencing domestic and sexual violence	Independence	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women accessing outreach support
Ashiana Network	Young women (aged 16-30) from South Asian, Turkish and Iranian communities experiencing domestic and sexual violence	Financial savings	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women accessing outreach support
Ashiana Network	Young women (aged 16-30) from South Asian, Turkish and Iranian communities experiencing domestic and sexual violence	Improved self esteem	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women accessing outreach support
Ashiana Network	Young women (aged 16-30) from South Asian, Turkish and Iranian communities experiencing domestic and sexual violence	Improved physical health - reduction in direct health impact of DV	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women accessing outreach support

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Ashiana Network	Young women (aged 16-30) from South Asian, Turkish and Iranian communities experiencing domestic and sexual violence	Avoidance of forced marriage	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women accessing outreach support
Ashiana Network	Young women (aged 16-30) from South Asian, Turkish and Iranian communities experiencing domestic and sexual violence	Longer term improvement in health (more general health, not DV specific)	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women accessing outreach support
Ashiana Network	Young women (aged 16-30) from South Asian, Turkish and Iranian communities experiencing domestic and sexual violence	Social isolation	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women accessing outreach support
Ashiana Network	Young women (aged 16-30) from South Asian, Turkish and Iranian communities experiencing domestic and sexual violence	Improved mental health	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women accessing outreach support

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Ashiana Network	Young women (aged 16-30) from South Asian, Turkish and Iranian communities experiencing domestic and sexual violence	Access to housing (only for women who were homeless)	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women accessing outreach support
Heba Women's Project	Isolated women in East London	Relationships with wider community	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Individual service users
Heba Women's Project	Isolated women in East London	Increased Independence	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Individual service users
Heba Women's Project	Isolated women in East London	Improved relationships with children	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Individual service users
Heba Women's Project	Isolated women in East London	Increased self esteem	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Individual service users
Heba Women's Project	Isolated women in East London	Relationships with people at Heba	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Individual service users
Heba Women's Project	Isolated women in East London	Increased confidence	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Individual service users
Heba Women's Project	Isolated women in East London	Increased access to services	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Individual service users

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Heba Women's Project	Isolated women in East London	Improved relationship with partner	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Individual service users
Heba Women's Project	Isolated women in East London	Improved relationship with wider family	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Individual service users
Heba Women's Project	Isolated women in East London	Financial savings	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Individual service users
Heba Women's Project	Isolated women in East London	Childcare savings	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Individual service users
Heba Women's Project	Isolated women in East London	Increased employability	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Individual service users
Heba Women's Project	Isolated women in East London	Improved relationship with parents	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Children of service users
Heba Women's Project	Isolated women in East London	Improved relationship with peers	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Children of service users
Heba Women's Project	Isolated women in East London	Improved future opportunities	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Children of service users
Heba Women's Project	Isolated women in East London	Increased Independence	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Children of service users
Heba Women's Project	Isolated women in East London	Increased confidence	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Children of service users
Heba Women's Project	Isolated women in East London	Increased access to services	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Children of service users
Heba Women's Project	Isolated women in East London	Reduced business overheads	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Tenants/designers

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Heba Women's Project	Isolated women in East London	Increased social cohesion	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Local Community
Heba Women's Project	Isolated women in East London	Increased access to services for community	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Local Community
Heba Women's Project	Isolated women in East London	Reduced business overheads	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Other organisations
Heba Women's Project	Isolated women in East London	Reduced need for translation services	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	The State
Heba Women's Project	Isolated women in East London	Increased tax take & reduced benefit spent	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	The State
Rape Crisis South London (the rape and sexual abuse support centre - RASASC)	Women (aged 14 years and over) who have experienced any form of sexual violence	More able to take positive choices in their lives / live healthier lives	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women who access RASASC's face-to-face counselling
Rape Crisis South London (the rape and sexual abuse support centre - RASASC)	Women (aged 14 years and over) who have experienced any form of sexual violence	More able to form stable relationships	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women who access RASASC's face-to-face counselling
Rape Crisis South London (the rape and sexual abuse support centre - RASASC)	Women (aged 14 years and over) who have experienced any form of sexual violence	Better mental and emotional health	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women who access RASASC's face-to-face counselling
Rape Crisis South London (the rape and sexual abuse support centre - RASASC)	Women (aged 14 years and over) who have experienced any form of sexual violence	Feel safe (physically)	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women who access RASASC's face-to-face counselling

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Rape Crisis South London (the rape and sexual abuse support centre - RASASC)	Women (aged 14 years and over) who have experienced any form of sexual violence	More able to participate in society	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women who access RASASC's face-to-face counselling
Rape Crisis South London (the rape and sexual abuse support centre - RASASC)	Women (aged 14 years and over) who have experienced any form of sexual violence	Improved economic independence through employment & training	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women who access RASASC's face-to-face counselling
Rape Crisis South London (the rape and sexual abuse support centre - RASASC)	Women (aged 14 years and over) who have experienced any form of sexual violence	More able to make positive choices in their lives / live healthier lives	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women who access the telephone helpline
Rape Crisis South London (the rape and sexual abuse support centre - RASASC)	Women (aged 14 years and over) who have experienced any form of sexual violence	More able to form stable relationships	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women who access the telephone helpline
Rape Crisis South London (the rape and sexual abuse support centre - RASASC)	Women (aged 14 years and over) who have experienced any form of sexual violence	Better mental and emotional health	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women who access the telephone helpline
Rape Crisis South London (the rape and sexual abuse support centre - RASASC)	Women (aged 14 years and over) who have experienced any form of sexual violence	Improved economic independence through employment & training	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women who access the telephone helpline

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
South Sudan Women's Skills Development (SSWSD)	Sudanese women and children in exile	Reduced isolation	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women accessing SSWSD's services
South Sudan Women's Skills Development (SSWSD)	Sudanese women and children in exile	Improved parent/child relationship	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women accessing SSWSD's services
South Sudan Women's Skills Development (SSWSD)	Sudanese women and children in exile	Improved health and well-being	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women accessing SSWSD's services
South Sudan Women's Skills Development (SSWSD)	Sudanese women and children in exile	Education/employment	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women accessing SSWSD's services
South Sudan Women's Skills Development (SSWSD)	Sudanese women and children in exile	Avoidance of FGM (Female Genital Mutilation)	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women accessing SSWSD's services
South Sudan Women's Skills Development (SSWSD)	Sudanese women and children in exile	Long term prospects	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Children of service users
South Sudan Women's Skills Development (SSWSD)	Sudanese women and children in exile	Improved parent/child relationship	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Children of service users
South Sudan Women's Skills Development (SSWSD)	Sudanese women and children in exile	Employment	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Volunteers

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
South Sudan Women's Skills Development (SSWSD)	Sudanese women and children in exile	Education & culture	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Volunteers
South Sudan Women's Skills Development (SSWSD)	Sudanese women and children in exile	Increased economic contribution	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	The State
South Sudan Women's Skills Development (SSWSD)	Sudanese women and children in exile	Ability to access employment	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	The Sudanese Community
South Sudan Women's Skills Development (SSWSD)	Sudanese women and children in exile	Improved health & well-being	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	The Sudanese Community
South Sudan Women's Skills Development (SSWSD)	Sudanese women and children in exile	Reduced isolation	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	The Sudanese Community
Women and Girls Network (WGN)	Women who have experienced gender based violence	Improved personal well-being	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women accessing WGN's counselling service
Women and Girls Network (WGN)	Women who have experienced gender based violence	Improved ability to function and perform daily tasks	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women accessing WGN's counselling service
Women and Girls Network (WGN)	Women who have experienced gender based violence	Improved personal relationships	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women accessing WGN's counselling service

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Women and Girls Network (WGN)	Women who have experienced gender based violence	Increased sense of autonomy and personal control	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women accessing WGN's counselling service
Women and Girls Network (WGN)	Women who have experienced gender based violence	Reduction in self-harm risk	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women accessing WGN's counselling service
Women and Girls Network (WGN)	Women who have experienced gender based violence	Reduce in suicide risk	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Women accessing WGN's counselling service
Irish Traveller Movement	Traveller and Gypsy Women	Increased self-confidence	Not available	Increased confidence, including ability to challenge misunderstandings about the GRT community (Gypsy Roma and Traveller community)	Cost of a confidence-building workshop	Average cost of price per person of three confidence-building courses (Cracking Confidence, Dennis L Carney and Powerful Communication)	Questionnaires and focus group (participants)	Participants (Traveller women)
Irish Traveller Movement	Traveller and Gypsy Women	Obtain qualifications	Not available	NVQ qualification achieved	Cost of enrolment and admin fees for NVQ (National Vocational Qualification)	Data from ITMB Director /finance officer	Interviews with participants; ITMB director and trainer; project target	Participants (Traveller women)
Irish Traveller Movement	Traveller and Gypsy Women	Increased access to jobs and volunteering opportunity	Not available	Women applying for and obtaining volunteering and or paid work	Increased earnings (p-time workers)	Median hourly earnings by area of residence (NOMIS ASHE, 2010)	Project target; questionnaires (participants) data from ITMB director	Participants (Traveller women)

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Irish Traveller Movement	Traveller and Gypsy Women	Increased access to jobs and volunteering opportunity	Not available	Women applying for and obtaining volunteering and or paid work	Value of volunteering	Hourly rate by on Median hourly earnings by area of residence – (NOMIS ASHE, 2010)	Project target; questionnaires (participants) data from ITMB director	Participants (Traveller women)
Irish Traveller Movement	Traveller and Gypsy Women	Continued training – health NVQ (via ITMB)	Not available	Women continuing with educational courses	Unit costs of training accessed and hours undertaken	Not enough information available per cost of particular course. But evidence from other SROIs suggests, Internet	Interviews/focus group (participants) data from ITMB Director	Participants (Traveller women)
Irish Traveller Movement	Traveller and Gypsy Women	Enhanced reputation of ITMB (meeting goals and targets)	Not available	Enhanced numbers of enquiries from agencies and Travellers	Unknown	Not enough information available other than calculations on grant income	ITMB Director (interview)	ITMB (Irish Traveller Movement in Britain)
Irish Traveller Movement	Traveller and Gypsy Women	Staff growth and ability to engage in additional projects/support Traveller issues in wider areas	Not available	Access to wider pool of volunteers	Number of women moving into work at ITMB	Average cost of wage (based on data from Director ITMB and finance officer)	ITMB Director (interview)	ITMB (Irish Traveller Movement in Britain)
Irish Traveller Movement	Traveller and Gypsy Women	Staff growth and ability to engage in additional projects/support Traveller issues in wider areas	Not available	Better trained advisory group members	Number of women moving into work at ITMB	Average cost of wage (based on data from Director ITMB and finance officer)	ITMB Director (interview)	ITMB (Irish Traveller Movement in Britain)

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Irish Traveller Movement	Traveller and Gypsy Women	Secure more funding for new programmes	Not available	Shortlisting for projects and increased enquiries from external agencies re partnering	Value of grants whose application rested heavily on CD course	Information from Director ITMB	ITMB Director – data from ITMB finance officer	ITMB (Irish Traveller Movement in Britain)
Irish Traveller Movement	Traveller and Gypsy Women	Enhanced skills and reputation as trainer	Not available	Positive evaluations from participants	Not provided	Not enough information available on longer-term outcomes per increased work opportunities	Interview with Trainer; participants	Jackie/Keystone Training (Trainer)
Irish Traveller Movement	Traveller and Gypsy Women	Enhanced skills and reputation as trainer	Not available	Recommendations made to other agencies	Not provided	Not enough information available on longer-term outcomes per increased work opportunities	Interview with Trainer; participants	Jackie/Keystone Training (Trainer)
Irish Traveller Movement	Traveller and Gypsy Women	Running successful programme	Not available	Results of course	Not provided	Not enough information available	Interview with Trainer, interviews with participants and interview with ITMB Director	Jackie/Keystone Training (Trainer)
Irish Traveller Movement	Traveller and Gypsy Women	Running successful programme	Not available	SROI evaluation	Not provided	Not enough information available	Interview with Trainer, interviews with participants and interview with ITMB Director	Jackie/Keystone Training (Trainer)
Irish Traveller Movement	Traveller and Gypsy Women	Enhance earnings (subsidiary outcome)	Not available	Receipt of payment for running course	Cost of payments to trainer	Information finance Director ITMB	ITMB finance officer information and interview trainer	Jackie/Keystone Training (Trainer)

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Irish Traveller Movement	Traveller and Gypsy Women	Increased knowledge of community and own skills	Not available	Adaptation of course to meet needs of specific group	Cost of attending a cultural awareness course on Gypsies and Travellers	Internet search and review of annual reports of specialist GRT organizations	Interview with trainer	Jackie/Keystone Training (Trainer)
Irish Traveller Movement	Traveller and Gypsy Women	Increased tax take	Not available	Numbers of participants claiming no or lower benefits	National Insurance	National Insurance	Yvonne (ITMB) interview	Government
Irish Traveller Movement	Traveller and Gypsy Women	Reduced benefits bill and reduction in figures for economic inactivity	Not available	Numbers of participants claiming no or lower benefits	Based on data on income support levels for single person/child allowance (excludes housing benefit costs and assumes no additional premium for disability etc)	IS for single person x CTC allowance for one child (as one woman moving to full time work was a parent) based on DWP (per annum). DirectGov website	Yvonne (ITMB) interview	Government
Justice42	Divorcing couples in the Netherlands and the Dutch Legal Aid Council	Positive effect on risk of experiencing conflict with consequences on emotional pain	Not available	Reduction of the emotional pain experienced as a result of the divorce	Not provided	Not provided	Online surveys and phone call interviews to stakeholders	Divorcing couples (collaborators and vulnerable) that use uitelkaar.nl (an online divorce resolution platform active in the Netherlands)
Justice42	Divorcing couples in the Netherlands and the Dutch Legal Aid Council	Negative effect on risk of experiencing conflict with consequences on emotional pain	Not available	Non reduction of the emotional pain experienced as a result of the divorce	Not provided	Not provided	Online surveys and phone call interviews to stakeholders	Divorcing couples (collaborators and vulnerable) that use uitelkaar.nl (an online divorce resolution platform active in the Netherlands)

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Justice42	Divorcing couples in the Netherlands and the Dutch Legal Aid Council	Positive effect on mental stress through satisfaction with the divorce process and the divorce outcomes	Effect on experiencing the divorce journey as a convenient process	Satisfaction with the support provided by the case manager	Not provided	Not provided	Online surveys and phone call interviews to stakeholders	Divorcing couples that use uitelkaar.nl (an online divorce resolution platform active in the Netherlands)
Justice42	Divorcing couples in the Netherlands and the Dutch Legal Aid Council	Positive effect on mental stress through satisfaction with the divorce process and the divorce outcomes	Effect on experiencing the divorce journey as a convenient process	The pre-formatted texts were relevant for the situation	Not provided	Not provided	Online surveys and phone call interviews to stakeholders	Divorcing couples that use uitelkaar.nl (an online divorce resolution platform active in the Netherlands)
Justice42	Divorcing couples in the Netherlands and the Dutch Legal Aid Council	Positive effect on mental stress through satisfaction with the divorce process and the divorce outcomes	Effect on experiencing the divorce journey as a convenient process	Making progress with uitelkaar.nl was easy	Not provided	Not provided	Online surveys and phone call interviews to stakeholders	Divorcing couples that use uitelkaar.nl (an online divorce resolution platform active in the Netherlands)
Justice42	Divorcing couples in the Netherlands and the Dutch Legal Aid Council	Positive effect on mental stress through satisfaction with the divorce process and the divorce outcomes	Effect on experiencing the divorce journey as a convenient process	Uitelkaar has provided with more control on the divorce process and the agreements made between ex-partners	Not provided	Not provided	Online surveys and phone call interviews to stakeholders	Divorcing couples that use uitelkaar.nl (an online divorce resolution platform active in the Netherlands)
Justice42	Divorcing couples in the Netherlands and the Dutch Legal Aid Council	Positive effect on mental stress through satisfaction with the divorce process and the divorce outcomes	Effect on experiencing the divorce journey as a convenient process	Length of the collaboration phase	Not provided	Not provided	Online surveys and phone call interviews to stakeholders	Divorcing couples that use uitelkaar.nl (an online divorce resolution platform active in the Netherlands)

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Justice42	Divorcing couples in the Netherlands and the Dutch Legal Aid Council	Positive effect on mental stress through satisfaction with the divorce process and the divorce outcomes	Effect on making good arrangements and feeling able to move on with life	Contribution of uitelkaar to help ex-partners make agreements with which they can both move forward	Not provided	Not provided	Online surveys and phone call interviews to stakeholders	Divorcing couples that use uitelkaar.nl (an online divorce resolution platform active in the Netherlands)
Justice42	Divorcing couples in the Netherlands and the Dutch Legal Aid Council	Negative effect on the satisfaction with the divorce process and the divorce outcomes	Not available	Extra-stress experienced as a result of settling the divorce using uitelkaar.nl	Not provided	Not provided	Online surveys and phone call interviews to stakeholders	Divorcing couples that use uitelkaar.nl (an online divorce resolution platform active in the Netherlands)
Justice42	Divorcing couples in the Netherlands and the Dutch Legal Aid Council	Negative effect on the satisfaction with the divorce process and the divorce outcomes	Not available	Contribution of uitelkaar to help ex-partners make agreements with which they can both move forward	Not provided	Not provided	Online surveys and phone call interviews to stakeholders	Divorcing couples that use uitelkaar.nl (an online divorce resolution platform active in the Netherlands)
Justice42	Divorcing couples in the Netherlands and the Dutch Legal Aid Council	Effects on “the affordability of the divorce procedure”	Not available	Share of clients who save costs	Not provided	Not provided	Online surveys and phone call interviews to stakeholders	Divorcing couples that use uitelkaar.nl (an online divorce resolution platform active in the Netherlands)
Justice42	Divorcing couples in the Netherlands and the Dutch Legal Aid Council	Effects on “the affordability of the divorce procedure”	Not available	Share of clients who pay extra	Not provided	Not provided	Online surveys and phone call interviews to stakeholders	Divorcing couples that use uitelkaar.nl (an online divorce resolution platform active in the Netherlands)

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Justice42	Divorcing couples in the Netherlands and the Dutch Legal Aid Council	Positive effect on intrinsic job satisfaction	Not available	Level of help from uitelkaar.nl to focus on aspects of a divorce case for which your expertise is truly valuable	Not provided	Not provided	Phone call interviews with lawyers, online surveys and expert group meetings	Lawyers-mediators
Justice42	Divorcing couples in the Netherlands and the Dutch Legal Aid Council	Positive effect on intrinsic job satisfaction	Not available	Level of preparation of divorcees and their arrangements before they are submitted for review	Not provided	Not provided	Phone call interviews with lawyers, online surveys and expert group meetings	Lawyers-mediators
Justice42	Divorcing couples in the Netherlands and the Dutch Legal Aid Council	Negative effect on intrinsic job satisfaction	Not available	The extent of frustrations lawyers-mediators experienced as a result of settling cases through uitelkaar.nl	Not provided	Not provided	Phone call interviews with lawyers, online surveys and expert group meetings	Lawyers-mediators
Justice42	Divorcing couples in the Netherlands and the Dutch Legal Aid Council	Negative effect on intrinsic job satisfaction	Not available	The perceived level of preparation of divorcees upon submitting their arrangements for review	Not provided	Not provided	Phone call interviews with lawyers, online surveys and expert group meetings	Lawyers-mediators
Justice42	Divorcing couples in the Netherlands and the Dutch Legal Aid Council	Effects on earning additional revenue	Not available	Share of lawyers considering uitelkaar.nl as a source of additional income as an important motivator for working with the platform	Not provided	Not provided	Phone call interviews with lawyers, online surveys and expert group meetings	Lawyers-mediators

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Justice42	Divorcing couples in the Netherlands and the Dutch Legal Aid Council	Effects on “saving costs on subsidized divorce cases”	Not available	Public cost saving on subsidized divorce cases	The average cost of offline mediation	Without information about the exact average allocation of points, they assume the average that the Legal Aid Council subsidizes per traditional mediation case.	Discussions with an expert group	Raad voor Rechtsbijstand (RvR) - Legal Aid Council

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
Justice42	Divorcing couples in the Netherlands and the Dutch Legal Aid Council	Reimbursement of the principal	Not available	Not provided	Not provided	Not provided	Not provided	Investors

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
WezeshaDada	Adolescent girls and young women between 16-24 years of age in Kenya	More opportunities to earn money	Not available	Number of girls who say they have 1) more opportunities to earn money and 2) at least 1 of the following: a) have a job or business; or b) have a CV and have been applying for jobs; or c) looking for opportunities for their own business; or d) have been working unpaid to get some experience	Not provided	Not provided	Survey questionnaire and feedback from the AGYW and validated through FGDs (Focus Group Discussion) with trainers and the girls' mentors	Intended Project Beneficiaries (Referred to as DreamGirls) who are Adolescent Girls and Young Women (AGYW)

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
WezeshaDada	Adolescent girls and young women between 16-24 years of age in Kenya	More higher educational opportunities in media and ICT	Not available	Number of girls who say they have 1) more opportunities to pursue higher education and 2) at least 2 of the following: a) are enrolled in a college or university undertaking media related courses; or b) have a CV and have been applying for media scholarships and/or sponsorships after completion of the training or c) have received certification from another institution for completion of a course or d) Attended educational expos	Not provided	Not provided	Survey questionnaire and feedback from the AGYW and validated through FGDs (Focus Group Discussion) with trainers and the girls' mentors	Intended Project Beneficiaries (Referred to as DreamGirls) who are Adolescent Girls and Young Women (AGYW)

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
WezeshaDada	Adolescent girls and young women between 16-24 years of age in Kenya	More positive outlook on their ability to succeed	Not available	Number of girls who say they have 1) set goals and make plans to achieve them and 2) Wider range of aspirations and 3) at least 2 of the following: a) exercise choice over life decisions; or b) believe they have control over their future c) a strong sense of self worth	Not provided	Not provided	Survey questionnaire and feedback from the AGYW and validated through FGDs (Focus Group Discussion) with trainers and the girls' mentors	Intended Project Beneficiaries (Referred to as DreamGirls) who are Adolescent Girls and Young Women (AGYW)

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
WezeshaDada	Adolescent girls and young women between 16-24 years of age in Kenya	Increased sense of responsibility towards self and the community	Not available	Number of girls who say they 1) feel they are actively influencing their communities and 2) at least 1 of the following: a) have engaged community members in outreach activities since joining the project; or b) formed a peer club; or c) conducted video-based outreaches d) Participated in service referral to fellow community members	Not provided	Not provided	Survey questionnaire and feedback from the AGYW and validated through FGDs (Focus Group Discussion) with trainers and the girls' mentors	Intended Project Beneficiaries (Referred to as DreamGirls) who are Adolescent Girls and Young Women (AGYW)

Project	Sector	Outcome	Suboutcome	Indicator	Proxy	ProxySource	IndicatorSource	Stakeholder
WezeshaDada	Adolescent girls and young women between 16-24 years of age in Kenya	Safer and less at risk of HIV (human immunodeficiency virus)	Not available	Number of girls who say they 1) feel safer and less at risk of HIV and 2) at least 2 of the following: a) have reduced sexual risk behaviors; b) accessing trusted sources of information; or c) exhibit increased knowledge on health and other critical social issues d) access adolescent friendly services through linkages, referrals and center-based activities	Not provided	Not provided	Survey questionnaire and feedback from the AGYW and validated through FGDs (Focus Group Discussion) with trainers and the girls' mentors	Intended Project Beneficiaries (Referred to as DreamGirls) who are Adolescent Girls and Young Women (AGYW)