

# El valor social generado por los programas de inclusión. El caso del Programa ROMI de la Fundación Secretariado Gitano

Mercedes Ruiz-Lozano, Antonio Ariza-Montes, Antonio Sianes, Pilar Tirado-Valencia, Vicente Fernández-Rodríguez, María del Carmen López-Martín

**RESUMEN:** La demanda creciente de la sociedad por actuar para conseguir la reducción de las desigualdades ha dado lugar a una diversificación en los modos de ejecución de las políticas sociales, dado el interés de las entidades privadas por contribuir a su consecución. Para avanzar en ello es clave el papel de las entidades no lucrativas, haciéndose patente la necesidad de analizar y comunicar el proceso de creación de valor para legitimar su actuación.

Esta investigación presenta la aplicación del SROI, metodología de análisis del impacto social, para analizar, cuantificar y monetizar los cambios generados por la Fundación Secretariado Gitano a través de su programa ROMI, en un sector de la población que se encuentra discriminado en formación y con dificultades de acceso a la empleabilidad: el colectivo gitano de la ciudad de Córdoba.

Los resultados del estudio de caso permiten visualizar y cuantificar los impactos que se generan en procesos de creación de valor de este tipo, proporcionando una información que facilita supervisar la implementación de la estrategia de la organización, así como conocer si se está respondiendo a las necesidades de los *stakeholders*. De igual modo, la metodología puede servir de referente para otras organizaciones que promuevan actividades similares.

**PALABRAS CLAVE:** Valor social, Teoría de los Stakeholders, monetización, SROI, inclusión social, entidades no lucrativas.

**CLAVES ECONLIT:** L31, M14, M41, M48.

**Cómo citar este artículo/How to cite this article:** RUIZ-LOZANO, M., ARIZA-MONTES, A., SIANES, A., TIRADO-VALENCIA, P., FERNÁNDEZ-RODRÍGUEZ, V. & LÓPEZ-MARTÍN, M.C. (2021): "El valor social generado por los programas de inclusión. El caso del Programa ROMI de la Fundación Secretariado Gitano", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 101, 5-32. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.101.18028.

**Correspondencia:** Mercedes Ruiz Lozano, Universidad Loyola Andalucía, mruiz@uloyola.es, ORCID: 0000-0002-6720-612X; Antonio Ariza Montes, Universidad Loyola Andalucía, ORCID: 0000-0002-5921-0753; Antonio Sianes, Research Institute on Policies for Social Transformation, Universidad Loyola Andalucía, ORCID: 0000-0001-6861-9473; Pilar Tirado Valencia, Universidad Loyola Andalucía, ORCID: 0000-0003-3969-0523; Vicente Fernández Rodríguez, Universidad Loyola Andalucía, ORCID: 0000-0001-6125-1936; María del Carmen López Martín, Universidad Loyola Andalucía, ORCID: 0000-0002-5599-6867.

## Expanded abstract

### The social value generated by the inclusion programs. The case of the ROMI Program of the Fundación Secretariado Gitano

In modern societies, there is an increasing demand to address the reduction of inequalities. It has led to a diversification in the modes of implementation of social policies, given the interest of private entities to contribute to this achievement. To this goal, the role of non-profit entities is key, making it clear the need to analyze and communicate their processes of creation of social value to legitimize their actions.

The objective of this research is to show the usefulness of certain methodologies for third sector entities to account for the social value derived from their interventions. Not because such generation of value is questionable, but mostly because the real impact generated by their interventions is not reflected in a mere financial analysis. The application to a specific case will be a reference for other organizations and will favor progress towards a more efficient and sustainable management of similar entities.

In our case, we apply the Social Return on Investment (SROI) methodology to evaluate the social value generated by the ROMI Program. As it is a live program at the time of the analysis, the objective of the evaluation has been to determine the social value of two last projects performed under this program. But the analysis has also been carried out with the intention of guiding decision-making in future management, to establish stable channels of dialogue with its stakeholders, and to improve transparency and accountability.

SROI is considered one of the most effective methodologies to show the social impact of the activities developed by social entities, where the economic result is not relevant beyond the concern for budget balance. In this analysis predominates a legitimate interest in analyzing whether the tangible and intangible impacts generated on its stakeholders are consistent with the organizational purposes.

The implementation of the SROI analysis allows to demonstrate the effectiveness of the organization in the use of its resources, with the idea of attracting new funds or justifying their existence. In turn, it also provides information that facilitates making decisions to improve the allocation of resources or to demonstrate the management performance, because of the detail with which the activities carried out by the organization are analyzed. The final objective is to prove by means of evidence the sustainability and social value generated by the actions, through the understanding, management and communication of the impacts in economic, social and environmental terms.

This study includes a detailed analysis of the impact achieved by one of the Fundación Secretariado Gitano (FSG) employment programs in a Spanish city: the ROMI Program. The ROMI

Program is aligned with the learning provided by previous studies, for which access to employment is one of the most effective levers to improve the social inclusion of people and groups at risk of exclusion. It is especially relevant in a context such as Spain, in which job insecurity and difficult access to employment are a distressing reality.

The projects whose social impact has been evaluated in this process are ROMI II (carried out between the months of March to June 2014) and ROMI III (carried out between the months of March to May 2015). Of these programs, 30 Roma people at risk of exclusion have benefited, focusing on helping them in the search for better qualification and job placement, but also improving in aspects related to education, coexistence, participation in the environment and work-life balance of his professional and personal life. Specifically, 20 women and 10 men have been beneficiaries, distributed equally in the two programs evaluated: 15 people in each of them, 10 women and 5 men.

The program consists of a theoretical-practical training of 300 hours in a real work environment. Specifically, through their temporary insertion into the staff of a company that we will fictitiously call MULTISERVICIOS, the beneficiaries participate in gardening, cleaning or maintenance tasks develops in hospitals in the city. Similarly, the program ensures that 100% of the participants, regardless of whether they continue to be hired after their training period, enroll in the Public Employment Services, which already connects them in a stable way with the world of work, thus starting the exit from the circle of exclusion.

To analyze the social impact of these project, the SROI methodology was used through an evaluative analysis of the activities carried out in the program. The theory of change behind the ROMI program shows how the FSG tries to address the problem of social exclusion of Roma people, a problem that is aggravated by the lack of expectations and the low employability of the group, especially in the case of women.

The application of the methodology has been participatory through the use of three main instruments: focus groups, structured and semi-structured interviews and surveys designed ad-hoc. These techniques have been applied to the stakeholders as prioritized by FSG: technical personnel from FSG, the beneficiaries participating in the program, the Foundation that financed the program, the technical staff of the MULTISERVICIOS company, the company's management, and finally, other service-providing companies.

The impacts were identified with a series of indicators, the data of which was obtained through surveys and / or interviews carried out with the different groups, allowing to determine the amount of change experienced by each stakeholder and thus allowing the quantification of the incidence for each impact.

The results show how the ROMI projects, coordinated and executed by the FSG, have generated social value and how this has been distributed among the different stakeholders considered.

Our analysis makes it possible to draw substantive conclusions, by differentiating the value between the different stakeholders and distinguishing the types of impacts they receive. This distilling of the impacts will favor decision-making for continuous improvement, as well as will

provide information that allows contrasting the level of achievement of the objectives of the projects. A first draft of the results shows how:

- The main group favored by the impacts of the project are the beneficiaries of the training, since they receive just over 50% of the total value generated.
- The social value received by the beneficiaries is not limited to the professional aspect. It is, the people who participate in the project receive impacts not only related to their employability, but also to improvements in their personal situation and within society. This multipolarity of impacts is another of the great strengths of the intervention, since the social value is effectively equidistributed in this triple aspect: professional, personal and social.
- The intervention impacts on the six of the identified interest groups. It stands out the impact caused on the personnel of the companies participating in the project. The generation of value of this type of project is shown in the sensitization of society towards the problem of social exclusion.
- The intervention also has wide and varied institutional impacts in all the organizations linked to it, also in line with raising awareness to face exclusion beyond the participating interest groups.

In conclusion, the application of the SROI methodology reveals the impacts generated by its value creation process, allowing the contrast to verify the fulfillment of its objectives. But, at the same time, it reflects impacts that are not always on the strategic horizon of organizations when they design their interventions.

The study also shows certain limitations. The results must be analyzed with a certain degree of relativity, considering into account the context and adaptation to the object of study. In line with previous research, the lack of standardization and a certain arbitrariness of the approaches to social value, as well as the limitations when using the information, make it difficult to carry out comparative analyzes.

In our specific case, we consider that these limitations can be offset by the incorporation of this methodology is incorporated into a continuous improvement management process in the execution of the program. This integration can help the organization to set strategies and priorities aligned with the demands of the society and its closest stakeholders.

**Keywords:** Social value, Stakeholder Theory, monetization, SROI, social inclusion, non-profit entities.

# 1. Introducción

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

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

Así mismo, cada día resulta más patente la necesidad de que las organizaciones que trabajan en el tercer sector rindan cuentas sobre el valor social que se deriva de sus intervenciones. No tanto porque la generación de dicho valor sea cuestionable, sino porque al tratarse de servicios sociales, provistos en muchas ocasiones a colectivos desfavorecidos, el impacto real generado por las intervenciones no queda reflejado en un mero análisis de corte financiero (Ruiz-Lozano et al., 2020). A raíz de esta constatación, se han desarrollado distintas metodologías de evaluación del valor social (Retolaza et al. 2015), con el ánimo de evaluar el impacto que producen las actividades de las organizaciones sociales.

En el caso que nos compete, se ha recurrido a la metodología *Social Return on Investment* (SROI) para evaluar el valor social generado por el Programa ROMI. Al tratarse de un programa vivo en el momento de su análisis, el objetivo de la evaluación no ha sido sólo el de determinar el valor social de dos proyectos de este programa sobre sus principales *stakeholders*, sino que el proceso ha sido realizado con la intención de orientar la toma de decisiones en la gestión futura, de establecer canales de diálogo estables con sus grupos de interés, y de mejorar la transparencia y la rendición de cuentas.

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

La implementación del análisis SROI persigue dos objetivos fundamentales. El primero, de carácter externo, que pretende demostrar la eficacia de la organización en el uso de sus recursos, con la idea de atraer nuevos fondos o justificar su existencia (Rotheroe y Richards, 2007; Rauscher et al., 2012). El segundo, enfocado hacia la propia organización, tiene la intención de mejorar la asignación de recursos o demostrar el desempeño de la dirección (Maier et al., 2015). El objetivo final es acreditar mediante evidencias la sostenibilidad y el valor social ge-

nerado por las intervenciones, mediante la comprensión, gestión y comunicación de los impactos en términos económicos, sociales y medioambientales (Millar y Hall, 2013; Maier et al., 2015).

El presente estudio recoge el análisis detallado del impacto alcanzado por uno de los programas de empleo de la FSG en una ciudad española, el Programa ROMI. El Programa ROMI se alinea con estudios como los realizados por Oxoby (2009) o Cheung (2013), para los que el acceso al empleo es una de las palancas más efectivas para mejorar la inclusión social de las personas y colectivos en riesgo de exclusión, especialmente relevante en un contexto como el español, en el que la precariedad laboral y la dificultad de acceso al empleo son una realidad mayor.

Los resultados ponen de manifiesto que los proyectos ROMI, coordinados y ejecutados por la Fundación Secretariado Gitano, han generado valor social y que éste se ha repartido entre los diferentes grupos de interés considerados. El análisis también permite extraer conclusiones de fondo, al diferenciar el valor entre los distintos *stakeholders* y distinguir los tipos de impactos que reciben, favoreciendo la toma de decisiones para la mejora continua, así como proporcionar información que permita contrastar el nivel de cumplimiento de los objetivos de los proyectos.

El artículo presenta en el siguiente apartado una breve revisión sobre la medición del valor social en las entidades no lucrativas (ENL), para introducir a continuación la metodología SROI que va a ser utilizada en el caso objeto de nuestro estudio. Dicho estudio de caso se presenta en el siguiente apartado, donde se describe el programa al que será de aplicación la metodología. Los resultados de esta aplicación se describen a continuación, para finalizar con una discusión de estos resultados junto con las principales conclusiones que se derivan del caso.

## 2. La medida del valor social en las entidades no lucrativas: el SROI como instrumento metodológico para la medición del impacto social

La puesta en marcha de las políticas sociales de las administraciones públicas para avanzar hacia un estado del bienestar ha presionado a los responsables de los servicios públicos a desarrollar diferentes instrumentos de medición del valor social generado, no sólo del valor económico, sino del social y del medioambiental, en todos sus componentes (Reeder et al., 2012; Retolaza et al., 2015). Por otro lado, las administraciones públicas han necesitado, tanto del sector privado como de las entidades no lucrativas para desarrollar esas políticas, trasladando esta preocupación sobre la visualización del valor generado a estas entidades (Arvidson y Lyon, 2014).

En el entorno actual muchas organizaciones, tanto públicas como privadas o del tercer sector, se alinean para actuar o promover actividades que favorezcan la consecución del ODS 10, la reducción de las desigualdades, generando una gran demanda de recursos, lo que pone en evidencia la importancia del análisis de la eficacia y eficiencia del uso de esos recursos para disponer de una información que permita tomar decisiones que favorezca el cumplimiento de sus objetivos.

Con frecuencia, el sector público está encomendando la atención a estas problemáticas a las organizaciones sociales que trabajan desde hace tiempo para dar respuesta a los colectivos más vulnerables (Handley et al. 2016; Farr y Cressey, 2019), por ello cada vez son más las iniciativas encaminadas a desarrollar y compartir estos instrumentos y sus aplicaciones (Vanclay et al., 2015), como la Social Value International (SVI), de la que forma parte ESIMPACT en España, y que ponen en marcha programas o estudios que favorezcan su desarrollo (por ejemplo: Handley et al. 2016; Robin y García, 2019), interés que también han mostrado otro tipo de financiadores (CECA, 2012).

Sin embargo, son muchas las investigaciones que ponen de manifiesto que a la hora de justificar las ayudas públicas por parte de las ENL se relaciona el coste de las intervenciones con sus resultados (Farr y Cressey, 2019), predominando una visión económica a pesar de que estas entidades priorizan sus objetivos sociales, de naturaleza intangible, por encima de los económicos (Cooney, 2017; Bellucci et al., 2019).

La teoría de los recursos y las capacidades (Wernerfelt, 1984) reclama aún más la necesidad de analizar la eficiencia de las ENL no sólo desde el punto de vista económico sino en el análisis de la medición de impactos sobre los grupos afectados por las actividades que llevan a cabo (MacIndoe y Barman, 2013). La medición de estos impactos requiere la integración de los beneficiarios y grupos afectados en el análisis, para evidenciarlos a través de los cambios generados reconocidos por estos (Ebrahim y Rangan, 2014; Rossetti y Wall, 2017).

Ante este contexto, podemos resaltar que uno de los principales objetivos de la gestión de las entidades sociales es demostrar su contribución a la creación de valor (Benjamin, 2012; Arvidson y Lyon, 2014; Ebrahim y Rangan, 2014).

La consecución de este objetivo está llena de dificultades: en primer lugar, porque la creación de valor se refiere a la atención de objetivos sociales que son de carácter intangible y, por tanto, difíciles de cuantificar (Arvidson y Lyon, 2014); y, en segundo lugar, porque estos objetivos sociales, desde el punto de vista de la Teoría de los *stakeholders* (Freeman y Reed, 1983), deben dar respuesta a las demandas de los grupos de interés.

Estos problemas han generado tanto rechazo como entusiasmo con respecto a algunas de las metodologías para la medición de valor social (Arvidson y Lyon, 2014), pero, sin embargo, han ido reemplazando en los últimos años a los análisis tradicionales de coste-efectividad y de coste-beneficio (Banke-Thomas et al., 2015). Owen et al. (2015) señalan que ello se debe a que los métodos tradicionales centraban la evaluación en el análisis de la viabilidad económica y no en el impacto social.

Estas dificultades pueden ser contrarrestados por la utilización de metodologías participativas, en las que el diálogo y la relevancia de la narrativa de los afectados es esencial (Rossetti

y Wall, 2017), dando mayor credibilidad y fundamento a los resultados. Entre estas metodologías podemos citar desde las reconstrucciones más cualitativas basadas en la Teoría del cambio o en el Cambio más significativo, hasta planteamientos basados en indicadores como los propuestos por la European Venture Philanthropy Association o los desarrollados en el marco de la Contabilidad Social. Entre estas metodologías se encuentra el SROI, que está emergiendo en los últimos años como una de las más empleadas para determinar el valor social, y será la utilizada en este estudio.

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

La participación de los *stakeholders* en todas las fases del proceso favorece la comunicación y el aprendizaje, al utilizar un lenguaje fácilmente comprensible por todas las partes implicadas. Además, clarifica la misión y la estrategia de la organización (Mook et al., 2015, Lumley et al., 2019).

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

De este modo, la Teoría del Cambio vincula resultados con actividad, tratando de dilucidar cómo y por qué se ha alcanzado el cambio deseado. En este sentido, la cadena de creación de impactos, o mapa del cambio, propuesta por Olsen y Galimidi (2008), constituye un marco de referencia apropiado para el análisis de la generación de valor social. Este enfoque facilita la

objetivación de los *inputs* y *outputs*, uno de los mayores problemas de la metodología SROI, junto con la cuantificación monetaria de los impactos. El mapa del cambio permite representar las relaciones causa-efecto entre los recursos necesarios para poner en marcha una determinada intervención y los impactos o cambios originados a los *stakeholders* que están directa o indirectamente afectados por la misma.

### 3. Presentación del estudio de caso

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

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

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

La FSG se enfoca a la colaboración intercultural, la asociación religioso-seglar, y el trabajo en partenariat con otras asociaciones. El trabajo de la fundación comienza a crecer exponencialmente, sustentada de forma diferencial en la ejecución de proyectos con fondos europeos, lo que le permite extenderse tanto geográficamente como en sus ámbitos de actuación. En la actualidad, la FSG lleva a cabo, con sus 872 empleados y 352 voluntarios, 587 programas en el 2019, encuadrados en 12 áreas de actuación, entre las que resaltan: educación, vivienda, inclusión social, igualdad de género, promoción de la cultura o la que será objeto de la presente evaluación, el empleo. Con esta actividad alcanzan a una población beneficiaria en España de 30.938 y 130.258 participantes (FSG, 2019).

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

está basado en su propia experiencia, ya que, según la fundación, “las personas gitanas quieren y pueden trabajar, y únicamente necesitan que se den las condiciones adecuadas para ello”.

Esta mejora de la empleabilidad no se concibe sólo como una vía para mejorar las condiciones materiales de vida de los y las gitanas que acaban encontrando empleo, sino como una palanca para favorecer la inclusión social de un colectivo discriminado en la vida de la ciudad (Arza y Carrón, 2015). Por tanto, sus intervenciones no van dirigidas simplemente a individuos con un carácter compensador, sino que buscan siempre una normalización de la presencia del colectivo en los ámbitos laboral y social.

Los proyectos cuyo impacto social se evaluaron en este proceso son ROMI II y III: el ROMI II (realizado entre los meses de marzo a junio de 2014) y el ROMI III (desarrollado entre los meses de marzo a mayo de 2015). De estos programas han resultado beneficiarias 30 personas de etnia gitana en riesgo de exclusión, centrándose la intervención en ayudarles en la búsqueda de una mejor cualificación e inserción laboral, pero mejorando también en aspectos relativos a educación, convivencia, participación en el entorno y a la conciliación de su vida profesional y personal. En concreto han sido beneficiarias 20 mujeres y 10 hombres, distribuidos de forma equitativa en los dos programas evaluados: 15 personas en cada uno de ellos, 10 mujeres y 5 hombres.

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

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

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

Para analizar el impacto social de estos programas se empleó la metodología SROI - Retorno Social de la Inversión, mediante un análisis evaluativo de las actividades realizadas en los programas. El mapa del cambio del programa ROMI mostrará cómo la FSG trata de abordar el problema de la exclusión social de las personas de etnia gitana, problema que se ve agravado por la falta de expectativas y la baja empleabilidad del colectivo, especialmente en el caso de las mujeres gitanas, siendo este uno de los principales problemas de inclusión que presenta en la actualidad la población gitana según destacan Rica *et al.* (2019). El mapa junto con el análisis de los impactos generados pondrá de manifiesto la eficiencia y eficacia de la FSG para poder

legitimar su actuación ante los financiadores, ya sean los fondos europeos a los que accede o a las fundaciones con las que colabora en el desarrollo de sus objetivos.

La aplicación de la metodología ha sido participativa, para la que en este caso se ha hecho uso, fundamentalmente de tres instrumentos: grupos focales, entrevistas estructuradas y semiestructuradas y encuestas diseñadas *ad-hoc*, a los grupos de interés prioritarios<sup>1</sup>: personal técnico de la FSG, los beneficiarios participantes de los programas, la Fundación que financió los programas, el personal técnico de la empresa MULTISERVICIOS, la Dirección de la empresa y por último, otras empresas prestadoras de servicios. Para la aplicación de estos instrumentos se contó con la colaboración del personal de la FSG, facilitando el contacto con los diferentes grupos de interés. Se realizaron 57 encuestas entre los beneficiarios y el personal de la empresa MULTISERVICIOS, 4 grupos focales y 6 entrevistas a personal de las empresas colaboradoras y de la Fundación.

Los impactos se identificaron con una serie de indicadores, cuyos datos se obtuvieron a través de las encuestas y/o entrevistas realizadas a los distintos grupos de interés prioritarios, permitiendo llegar a determinar la cantidad de cambio experimentado por los *stakeholders* y así poder cuantificar la incidencia del cambio.

## 4. Resultados

Los resultados que se muestran a continuación corresponden a las distintas fases de la aplicación de la metodología SROI al caso del Programa ROMI de la Fundación Secretariado Gitano.

### 4.1. La Teoría del Cambio en el Programa ROMI

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

La reconstrucción de la Teoría del Cambio en el Programa ROMI muestra cómo la FSG trata de abordar el problema de la exclusión social de las personas de etnia gitana, a través de la formación teórica y práctica, y la sensibilización de la sociedad a través de actividades de difusión, cuyo objetivo final es facilitar el acceso al empleo de este colectivo, ya que es una de las palancas más efectivas para contrarrestar la exclusión social.

---

1. El comité de ética de la Universidad ha realizado la valoración del proyecto de investigación de acuerdo con los criterios establecidos por la normativa correspondiente para la protección de las personas y el respeto a los derechos humanos en las actividades científicas.

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

Estos recursos permitirán realizar una serie de actividades que, a través de los resultados obtenidos, darán lugar a una pléyade de impactos mucho mayor a la inicialmente prevista, pues estos afectarán desde los propios beneficiarios a toda la comunidad gitana, pasando por las personas y organizaciones que mantienen relación con ella y, por derivación, en la comunidad local en general.

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

## 4.2. Identificación de los principales *stakeholders*

Para la identificación de los *stakeholders* prioritarios se adoptó la propuesta de Mitchell et al. (1997), que consiste en identificar a todos los *stakeholders* afectados por la intervención siguiendo una metodología de *brainstorming*, para luego asignar a cada uno de ellos una puntuación (en una escala de muy alta, alta, media a baja) en los tres atributos siguientes: influencia, poder e interés.

Los grupos de interés que emergieron durante el grupo focal realizado con la FSG fueron revisados posteriormente, y tras un proceso de reflexión quedaron definidos como prioritarios: personal técnico de la FSG, los beneficiarios participantes de los programas, la Fundación que financió los programas, el personal técnico de la empresa MULTISERVICIOS, la Dirección de la empresa y, por último, otras empresas prestadoras de servicios, como se puede observar en la tabla 1.

En ese proceso se decidió excluir algunos *stakeholders* como consecuencia de que la participación en el proyecto había sido más pasiva o porque su relación fuera indirecta, lo que dificultaría la atribución del cambio. Entre los excluidos se encontraron: las empresas participantes (Hospital), los usuarios de éstas, otros financiadores, las familias de los beneficiarios o la ciudadanía local.

## 4.3. Los impactos que genera el Programa ROMI

Para la identificación de los impactos que reciben los *stakeholders* es necesario plantearse la siguiente pregunta: ¿qué cambios, de naturaleza positiva y negativa, experimentan cada uno de los *stakeholders* vinculados a la intervención? No obstante, para proceder a su valoración,

es necesario identificar cada uno de los impactos que se producen para cada uno de los *stakeholders*.

La realización de entrevistas con los diferentes grupos y la consideración del mapa del cambio, expuesto previamente, puso de manifiesto que las principales motivaciones de los distintos grupos para mantener una relación con la actividad del proyecto, giraban en torno a la voluntad de mejorar su propia empleabilidad por parte de las personas del colectivo romaní, la voluntad de tener una mayor presencia en la comunidad o una transversal lucha contra la desigualdad y la exclusión social, por citar algunos.

Con este marco, el grupo focal compuesto por los investigadores y el personal de la FSG procedió a identificar los posibles cambios que cabría esperar se produjesen en cada uno de los grupos de interés afectados por la intervención, siguiendo la metodología propuesta por Mook et al. (2015), distinguiendo cambios tanto económicos, socioeconómicos como sociales. Identificada una batería de cambios se procedió a la identificación de los más relevantes, siguiendo las propuestas de otros investigadores para hacer el análisis del SROI más operativo y como consecuencia de la limitación de recursos (Mook et al. 2015; Bellucci et al. 2019). El listado definitivo de cambios analizados se muestra en la Tabla 1.

## 4.4. Cuantificación de impactos

Para la cuantificación de los diferentes cambios se consensuaron una serie de indicadores que representan los impactos de la forma más objetiva posible. La identificación de estos indicadores se basa en estudios previos, pero el reconocimiento y su medición a través de los cuestionarios realizados en cada caso es lo que da validez y fundamento a la cuantificación.

Los indicadores de impacto utilizados en el estudio junto con los *proxies* elegidos para la valoración de dichos impactos y sus fuentes, se muestran en la Tabla 1.

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

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

**Tabla 1. Parámetros para la cuantificar la incidencia del cambio**

Cambios	Indicadores	Incidencia del cambio	Proxy	Fuente	€
Fundación Secretariado Gitano	Identidad o sentido de pertenencia	Nivel de identificación con la entidad	Nº de empleados que declaran percibir el cambio	Encuesta	380
	Permanencia del puesto de trabajo o estabilidad laboral	Nº de meses que permanecen los empleados afectados al proyecto	Nº de empleados vinculados al proyecto	Extraído de memoria FSG	2.021,74
	Mejora de la motivación y compromiso del personal con el colectivo gitano	Grado de mejora percibido	Nº de empleados que declaran percibir el cambio	Promedio campañas locales	8,65
	Formación y conocimiento en la gestión de procesos	Grado de mejora percibido	Nº de empleados que declaran percibir el cambio	Emagister Cum Laude - Curso Universidad Antonio Nebrija	220
	Mejora de competencias de conocimiento	Grado de mejora percibido	Nº de participantes que declaran percibir el cambio	Promedio varios cursos	275
	Mejora capacidades búsqueda de empleo (laboral)	Grado de mejora percibido	Nº de participantes que declaran percibir el cambio	Universidad de Granada	200
	Incremento en su empleabilidad potencial	Grado de mejora percibido	Nº de participantes que declaran percibir el cambio	XIV Convenio Colectivo	12,48
	Mejora de la autoestima (personal)	Grado de mejora percibido	Nº de participantes que declaran percibir el cambio	XIV Convenio Colectivo	2013
	Mejora de la imagen personal	Grado de mejora percibido	Nº de participantes que declaran percibir el cambio	Promedio varios cursos	180
	Participación más activa en las estructuras sociales y en las instituciones	Grado de mejora percibido	Nº de participantes que declaran percibir el cambio	Promedio varias asociaciones	24
Aumento de la experiencia laboral	Grado de mejora percibido	Nº de participantes que declaran percibir el cambio	Contribuciones Seguridad Social, 3 meses, salario medio según categoría profesional en el sector limpieza/jardinería	V Convenio Colectivo ETs	9,55
Personas beneficiarias					

Cambios	Indicadores	Incidencia del cambio	Proxy	Fuente	€
Fundación Privada	Mejora de la imagen (fidelización y conocimiento de la entidad)	Nº de apariciones en medios de Fundación privada vinculadas al proyecto	Nº de apariciones en medios de Fundación privada vinculadas al proyecto	Dato facilitado por la Fundación privada	400
Personal de las EMPRESAS PARTICIPANTES - MULTISERVICIOS	Mejora del conocimiento y de la imagen de la cultura gitana	Grado de mejora percibido	Nº de empleados que declaran percibir el cambio	Hora educador social	14,83
	Mejora de las habilidades de trabajo en equipo	Grado de mejora percibido	Nº de empleados que declaran percibir el cambio	Multiaventura Buendía - Grupo > 15 personas	45
MULTISERVICIOS Institucional	Mejora del conocimiento y de la imagen de la cultura gitana de su propio personal	Grado de mejora percibido	Nº de empleados en las oficinas centrales involucrados en el proyecto	Coste actividad creación de equipo / team building	14,83
	Formación y conocimiento en la gestión de procesos	Grado de mejora percibido	Nº de empleados en las oficinas centrales involucrados en el proyecto	Coste/hora educador social, (1 sesión mensual, 3 meses)	220
Empresas de servicios	Ahorro en la formación de posibles empleados	Puestos de trabajo consolidados tras la realización de las prácticas	Nº de puestos de trabajo consolidados tras las prácticas	Coste promedio de un curso de actualización profesional	275

El último paso secuencial para cuantificar los impactos, siguiendo el principio de no atribuirse aquellos que no se hayan derivado directamente de la actividad evaluada, es el de depurar los cambios (Nicholls et al., 2009). Responde a la pregunta: ¿cuánto del cambio producido se debe realmente a mi actividad? Para ello, se recurre fundamentalmente a dos coeficientes depuradores: el coeficiente de atribución, que aminora el impacto cuantificado en función de la parte de este que se ha debido a actividades generadas por otros; y el coeficiente de peso muerto, que descuenta del impacto cuantificado la cantidad de cambio que se habría producido de cualquier modo, aunque no se hubieran realizado los proyectos ROMI.

El valor de estos coeficientes de ajuste ha de obtenerse igualmente de acuerdo con la evidencia empírica manifestada por los propios *stakeholders* para dar robustez a los resultados (Ryan y Lyne, 2008), por lo que en su mayoría han sido recabados a través de las entrevistas y cuestionarios administrados por el equipo consultor.

El resumen de cómo afectan los coeficientes depuradores a cada uno de los cambios analizados se presenta en la Tabla 2. Tal y como se puede apreciar, la aplicación de estos coeficientes provoca una reducción muy significativa de algunos impactos, ya sea por una atribución alta o un peso muerto muy elevado.

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

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

En la Tabla 2 se resumen todos los impactos, los indicadores, la incidencia del cambio cuantificada a partir de las entrevistas y encuestas, el valor de los *proxies* y los coeficientes depuradores que se han definido, con el objeto de llegar a monetarizar cada uno de los impactos identificados.

**Tabla 2. Resumen de la valoración de los impactos**

Impactos	Cuantificación del impacto	Proxies	Impacto sin corregir	Atribución	Peso muerto	Impacto SROI	TOTAL	
Fundación Secretariado Gitano	9	380	3.420 €	83,33%	0%	570 €		
	6	2.021,74	12.130,44 €	0%	88,8%	1.358,61€		
	2	8,65	17,3 €	60%	35%	4,5 €		
	8,5	220	1.870 €	0%	25%	1.402,5 €		
				Total impactos FSG				3.335,61€
Personas beneficiarias	26,59	275	7.312,25 €	15,91%	22,73%	4.751,23 €		
	26,59	200	5.318 €	16,48%	22,73%	3.432,12 €		
	27,27	149,76	4.083,95 €	18,75%	22,73%	2.563,98 €		
	27,27	241,56	6.587,34 €	13,64%	22,73%	4.395,88 €		
	17,73	180	3.191,4 €	8,52%	22,73%	2.255,83 €		
	17,05	24	409,2 €	13,07%	22,73%	274,87 €		
	16,18	240,66	3.893,87 €	0%	22,73%	3.008,8 €		
				Total impactos Beneficiarios				20.682,72 €

Impactos	Cuantificación del impacto	Proxies	Impacto sin corregir	Atribución	Peso muerto	Impacto SROI	TOTAL
Fundación privada	17	400	6.800 €	0%	0%	6.800 €	6.800 €
				Total impactos Fundación privada			6.800 €
Personal de las empresas participantes	27	149,76	4.043,52 €	4,87%	12,19%	3.377,70 €	
	16,95	45	762,75 €	19,51%	18,9%	497,9 €	
				Total impactos Personal empresas			3.975,6 €
MULTISERVICIOS	14	37,44	524,16 €	25,00%	0%	393,12 €	
	0	220	0 €	100%	100%	0 €	
				Total impactos MULTISERVICIOS			393,12 €
Empresas participantes	9	275	2.475 €	0%	22,73%	1.912,43 €	
				Total impactos empresa participantes			1.912,43 €
				TOTAL			36.999,49 €

## 4.5. La ratio SROI del Programa ROMI

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

### SROI

$$SROI = \frac{\text{Valor del cambio €}}{\text{Valor de la inversión €}}$$

$$SROI = \frac{36.999,49 \text{ €}}{30.000 \text{ €}} = 1,23$$

El valor obtenido requiere dos matizaciones: primero, de acuerdo con sus propios principios, la metodología SROI es prudente (Lingane y Olsen, 2004). Algunos grupos de interés que se ven afectados por la intervención han sido descartados en el análisis de *stakeholders*. Además, muchos de los cambios que se producen sobre los grupos de interés prioritarios han sido igualmente descartados en el análisis de materialidad, algunos por decisión de los propios *stakeholders* (como los impactos sobre su imagen social, en todos los casos), otros por resultar tan difusos que resultaría no sólo difícil de recabar la información, sino probablemente no tan veraces como la metodología requiere. Segundo, el SROI calculado es exclusivamente el valor social, sin considerar otros impactos económicos como, por ejemplo, el ahorro en personal derivado del trabajo que realizan las personas beneficiarias durante los meses de su formación en prácticas, o la generación de empleo que el proyecto tiene, tanto sobre las personas vinculadas laboralmente a la FSG, como sobre los propios beneficiarios o las administraciones públicas.

Si bien estos impactos económicos no se incluyen en el cálculo del SROI por exigencias de la metodología (Lingane y Olsen, 2004), es cierto que hay un impacto que sí podría ser revisado, en concreto el que se origina sobre la creación de empleo en la FSG. Como puede observarse, se ha considerado reducir el impacto aplicando como peso muerto la tasa de ocupación del sector servicios en el municipio (88,8%). Esta corrección podría ser cuestionable, ya que nada garantiza que los empleados que trabajan actualmente en el proyecto encontrasen otro puesto de trabajo a corto plazo.

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

### SROI con 100% de creación de empleo

$$SROI = \frac{\text{Valor del cambio €}}{\text{Valor de la inversión €}}$$

$$SROI = \frac{47.771,32 \text{ €}}{30.000 \text{ €}} = 1,59$$

Finalmente se consideró oportuno realizar un análisis de sensibilidad que refleje la incertidumbre y la relatividad de algunos elementos de la metodología SROI, dada la subjetividad de algunas de las valoraciones que se realizan, los posibles errores en la recogida de datos, o las interpretaciones erróneas que los grupos de interés puedan haber realizado de alguna de las preguntas (Lingane y Olsen, 2004).

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

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

- 1) En los impactos de “Mejora en la autoestima” y “Mejora en la empleabilidad”, ambos referidos a las personas beneficiarias. En el análisis SROI se ha limitado el *proxy* suponiendo que la terapia y el asesoramiento laboral se producen sólo durante los tres meses en los que se desarrolla el curso. La intensidad del curso y el número de horas de dedicación a cada persona puede considerarse equivalente a un acompañamiento mayor en el tiempo, que para el análisis de sensibilidad se va a simular justo en el doble, es decir, seis meses.
- 2) En el impacto de “Mejora de las competencias de conocimiento”, también correspondiente a los participantes. En este caso se ha incrementado el *proxy*, ampliando el valor de la estimación del precio de este tipo de cursos, ya que en el mercado existe una enorme variabilidad en el coste de estos. A ello se añade que en la valoración inicial se había sido sumamente prudente, por lo que se decidió elevar el precio de 275 € a 450 €.
- 3) En el impacto “Participación más activa en las estructuras sociales y las instituciones”, referido igualmente a los participantes. Aquí se sustituye el *proxy* que hacía referencia a la inscripción en una asociación de actividades sociales, por la inscripción a dos asociaciones, ya que esto puede reflejar mejor el incremento multipolar de su actividad social.
- 4) En el impacto “Mejora de la imagen”, de la Fundación privada. En un principio se incluyeron sólo 17 de los 54 impactos en medios, ya que los demás fueron inserciones en medios digitales o cuñas de radio. Sin embargo, nada dice que los otros impactos puedan, a priori, alcanzar menos difusión, por lo que en el análisis de sensibilidad se valorarán los 54 impactos para ver cómo este nuevo escenario afecta a la valoración final.
- 5) En los dos impactos calculados para el personal de las empresas participantes. En ambos casos, la incidencia del impacto se ha visto limitada a las 41 personas que han respondido a las encuestas, pero en el análisis de sensibilidad se va a aumentar esta cifra hasta las 60 personas que se estima tuvieron contacto y relación con los beneficiarios durante su periodo de prácticas en el centro hospitalario.

- 6) En el impacto “Ahorro en la formación de posibles empleados”, correspondiente a las empresas participantes. Se va a suponer que estas pudieran incorporar personal proveniente de otros programas, por lo que el peso muerto sería del 100% en vez del 22,73% considerado inicialmente.

El detalle de los efectos sobre el SROI para cada uno de estos cambios se recoge en la Tabla 3. En la última fila se incluye una variación combinada de todos los elementos considerados anteriormente, si se hubiera producido el escenario de máximos y mínimos considerado impacto por impacto.

**Tabla 3.** Análisis de sensibilidad del SROI

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

Como se puede apreciar en la tabla 3, de un valor del SROI de 1,23, tomando en consideración los elementos seleccionados, entre los que están aquellos que producen una mayor sensibilidad en el SROI final, el valor resultante nunca bajaría de 1,17, llegando a alcanzar en el escenario de máximos una puntuación de 2,06. Esto pone de manifiesto que el mero resultado del indicador ha de considerarse con precaución, y siempre interpretándose a la luz del contexto implicado en todo el proceso evaluativo.

## 5. Discusión y conclusiones

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

En el caso que nos compete, se ha recurrido a la metodología SROI para evaluar el valor social generado por el Programa ROMI, en sus ediciones segunda y tercera. Toda vez que el programa sigue vivo, el objetivo de la evaluación no ha sido sólo el de determinar el impacto social de estos dos proyectos sobre sus principales *stakeholders*, sino que el proceso ha sido realizado con la intención de orientar la toma de decisiones en la gestión futura del programa, de establecer canales de diálogo estables con sus grupos de interés, y de mejorar la transparencia y la rendición de cuentas, ya que es uno de los programas que responden a las necesidades detectadas por Rica et al. (2019), o a uno de los principales ámbitos de discriminación, el “empleo” que señalaron Arza y Carrón (2015), con el ánimo de favorecer la inclusión de la población gitana. Es por ello por lo que, junto a los resultados del análisis SROI propiamente dicho, se ha ofrecido un sistema de indicadores de seguimiento, tanto a nivel de resultados como a nivel de impactos.

Centrando la atención en los resultados derivados de la propia aplicación del SROI, se ha comprobado cómo el valor social total generado por los proyectos ROMI II y III ha ascendido a 36.999,49 €, con el arqueo considerado en los análisis de sensibilidad propuestos. Esta cuantificación monetaria resume todos los impactos ocasionados con la actividad desarrollada por los proyectos, superando la limitación que presentan algunas evaluaciones al basarse exclusivamente en la financiera (Retolaza et al. 2015). Además, por comparación con la inversión realizada, se puede concluir igualmente que los proyectos presentan una tasa de retorno social de la inversión de 1,23 euros por cada euro invertido, rendimiento similar al encontrado en otros estudios como el de Sinervuo et al. (2015) en Finlandia.

El análisis también permite extraer conclusiones de fondo, como que el principal colectivo favorecido por los impactos del proyecto son las personas beneficiarias de los cursos, ya

que reciben algo más del 50% del valor total generado. En cifras económicas, esto supone 20.682,72 € de impacto, lo que implica que cada uno de los beneficiarios recibe 689,42€ de valor social.

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

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

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

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

Finalmente, la intervención tiene también amplios y variados impactos institucionales en todas las organizaciones que se vinculan con esta. Como nota positiva, cabe destacar la amplia variedad de impactos que los proyectos han generado en los medios de comunicación. Quizás

se podrían incorporar en estos impactos las voces de otros grupos de interés vinculados a la intervención, pues este es uno de los métodos más efectivos para maximizar su compromiso e identificación con el programa.

Sin embargo, los resultados mostrados hay que analizarlos con cierta relatividad, teniendo en cuenta el contexto y la adaptación al objeto de estudio. En línea con investigaciones previas, la falta de estandarización y la arbitrariedad de las aproximaciones al valor social, así como las limitaciones a la hora de utilizar la información para poder realizar análisis comparativos, constituyen dos de las principales críticas a la metodología SROI (Ryan y Lyne, 2008; Rauscher et al., 2012; Millar y Hall, 2013; Maier et al., 2015; Mook et al., 2015). Por otro lado, a falta de un precio de mercado, la utilización del método de las preferencias reveladas o de las preferencias declaradas para asignar valor a las aproximaciones, son los más comunes (Nicholls et al. 2009), pero generan cierta arbitrariedad en la monetarización. Por el contrario, en otros casos, la monetarización expresada en términos de ahorro de recursos públicos, constituye también una práctica habitual en la aplicación de esta metodología (Ryan y Lyne, 2008), pero es de resaltar que para evitar esta crítica no se ha incluido el supuesto ahorro de personal en la cuantificación del SROI de nuestro caso. Todas estas valoraciones pueden generar una cierta incomodidad al intentar transformar el valor social en valor financiero (Arvidson et al., 2014). En cualquier caso, los resultados deben presentarse con cierta cautela dada la relatividad y las limitaciones de las aproximaciones, que son criticadas a veces por su discrecionalidad (Jardine y Whyte, 2013), resaltando sin embargo el valor del proceso de análisis y todo el aprendizaje que conlleva para todos los grupos de interés implicados sobre el proceso de creación de valor que genera la organización (Mook et al., 2015). Una de las limitaciones específicas de nuestro caso es la dificultad y el esfuerzo que ha supuesto el poder contactar con los beneficiarios como consecuencia de que los proyectos ya habían finalizado, sin embargo esta dificultad se verá superada al integrarse este proceso evaluativo como parte integral de los sistemas de gestión.

Es de destacar tres cuestiones. La primera, es que se espera que del proceso de análisis emprendido con este estudio se deriven mejoras en la comunicación y el diálogo continuo con el amplio espectro de *stakeholders* afectados por la intervención, hasta lograr que se sientan partícipes plenos del proyecto, en línea con las conclusiones de Mook et al., (2015) y Lumley et al. (2019).

La segunda es que los esfuerzos para la cuantificación de los impactos y su valoración no deberían tomarse meramente como un ejercicio evaluativo o conclusivo, sino como un elemento de aprendizaje para la identificación de áreas de mejora. Además, puede servir para tomar conciencia de las cuestiones realmente importantes en el desarrollo de la actividad, de tal forma que ayude a fijar estrategias y prioridades (Arvidson y Lyon, 2014; Banke-Thomas et al. 2015).

Por último, creemos que la metodología SROI puede suponer para el Secretariado Gitano un instrumento de mejora de la transparencia y la rendición de cuentas (Rotheroe y Richards, 2007). No tanto para justificar su actividad desde un punto de vista de eficiencia, sino para seguir conquistando una merecida legitimidad ante la sociedad local dado el impacto que genera

su intervención (Benjamín, 2012; Klemelä, 2016; Cooney, 2017). Procesos como el presente ayudan a visibilizar los efectos sociales positivos originados en sus grupos de interés, así como la coherencia del proyecto con los fines sociales del Secretariado en su promoción de la integración social de las personas de etnia romaní. Así mismo, aunque la propia metodología llama la atención sobre la dificultad de su comparabilidad, creemos que esta investigación puede ser un referente para estudios similares, en cuanto a la identificación de todos los parámetros que intervienen en el desarrollo de la metodología, facilitando así que las entidades sociales sigan avanzando en su proceso de identificación de creación de valor y de transparencia.

## Referencias Bibliográficas

ARVIDSON, M. & LYON, F. (2014): "Social Impact Measurement and Non-Profit Organisations: Compliance, Resistance, and Promotion", *Voluntas*, 25 (4), 869-886.

DOI:10.1007/s11266-013-9373-6.

ARVIDSON, M., BATTYE, F. & SALISBURY, D. (2014): "The social return on investment in community befriending", *International Journal of Public Sector Management*, 27 (3), 225-240.

DOI: 10.1108/IJPSM-03-2013-0045.

ARZA PORRAS, J. & CARRÓN SÁNCHEZ, J. (2015): "Comunidad gitana: la persistencia de una discriminación histórica", *OBETS: Revista de Ciencias Sociales*, 10 (2), 275-299.

DOI: 10.14198/OBETS2015.10.2.01.

BANKE-THOMAS, A.O., MADAJ, B., CHARLES, A. & VAN DEN BROEK, N. (2015): "Social Return on Investment (SROI) methodology to account for value for money of public health interventions: a systematic review", *BMC Public Health*, 15 (1), 582. DOI:10.1186/s12889-015-1935-7.

BELLUCCI, M., NITTI, C., FRANCHI, S., TESTI, E. & BAGNOLI, L. (2019): "Accounting for social return on investment (SROI): The costs and benefits of family-centred care by the Ronald McDonald House Charities", *Social Enterprise Journal*, 15(1), 46-75.

DOI:10.1108/SEJ-05-2018-0044.

BENJAMIN, L.M. (2012): "Nonprofit organizations and outcome measurement: From tracking program activities to focusing on frontline work", *American Journal of Evaluation*, 33 (3), 431-447. DOI: 10.1177/1098214012440496.

CECA-Confederación Española de Cajas de Ahorros (2012): *Valor del impacto social de las acciones financiadas por la Obra Social de las Cajas de Ahorros*. Disponible en: [http://www.ceca.es/wp-content/uploads/2015/01/valor\\_del\\_impacto\\_social\\_Obra-Social\\_Cajas\\_de\\_ahorros.pdf](http://www.ceca.es/wp-content/uploads/2015/01/valor_del_impacto_social_Obra-Social_Cajas_de_ahorros.pdf) (fecha consulta: 13/09/2017).

CHEUNG, C.K. (2013): "Public policies that help foster social inclusion", *Social indicators research*, 112 (1), 47-68, DOI: 10.1007/s11205-012-0039-3.

COONEY, K. (2017): "Legitimation dynamics: How SROI could mobilize resources for new constituencies", *Evaluation and Program Planning*, 64, 110-115.  
DOI: 10.1016/j.evalprogplan.2016.11.010.

COONEY, K. & LYNCH-CERULLO, K. (2014): "Measuring the social returns of nonprofits and social enterprises: the promise and perils of the SROI", *Nonprofit Policy Forum*, 5 (2), 367-393, DOI: 10.1515/npf-2014-0017.

EBRAHIM, A. & RANGAN, V.K. (2014): "What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance", *California Management Review*, 56 (3), 118-141.  
DOI: 10.1525/cm.2014.56.3.118.

FARR, M. & CRESSEY, P. (2019): "The social impact of advice during disability welfare reform: from social return on investment to evidencing public value through realism and complexity", *Public Management Review*, 1-26. DOI: 10.1080/14719037.2018.1473474.

FLOCKHART, A. (2005): "Raising the profile of social enterprises: the use of social return on investment (SROI) and investment ready tools (IRT) to bridge the financial credibility gap", *Social Enterprise Journal*, 1 (1), 29-42, DOI:10.1108/17508610580000705

FREEMAN, R.E. & REED, D.L. (1983): "Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance", *California Management Review*, 25(3), 88-106.

FSG (2019): *Memoria de actividad. Fundación Secretariado Gitano*. Disponible en: [https://www.gitanos.org/informeanual/wp-content/uploads/2020/07/informe-anual-2019\\_fsg\\_web2.pdf](https://www.gitanos.org/informeanual/wp-content/uploads/2020/07/informe-anual-2019_fsg_web2.pdf).

HANDLEY, S., SABRI, F. & KAZIMIRSKI, A. (2016): *Shared Measurement: Greater than the Sum of Its Parts*. London: New Philanthropy Capital. Disponible en: [https://www.scrt.scot/wp-content/uploads/2019/03/Shared-measurement\\_Greater-than-the-sum-of-its-parts\\_Feb-16.pdf](https://www.scrt.scot/wp-content/uploads/2019/03/Shared-measurement_Greater-than-the-sum-of-its-parts_Feb-16.pdf).

JARDINE, C. & WHYTE, B. (2013): "Valuing Desistence? A social return on investment case study of a throughcare project for short-term prisoners", *Social and Environmental Accountability Journal*, 33 (1), 20-32, DOI:10.1080/0969160X.2013.768088.

KLEMELÄ, J. (2016): "Licence to operate: Social Return on Investment as a multidimensional discursive means of legitimating organisational action", *Social Enterprise Journal*, 12 (3), 387-408. DOI: 10.1108/SEJ-02-2015-0004.

LINGANE, A. & OLSEN, S. (2004): "Guidelines for social return on investment", *California management review*, 46 (3), 116-135. DOI: 10.2307/41166224. Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1510626>.

LUMLEY, T., WYATT, A. & JAKOET, M. (2019): *Using IRIS+ to incorporate stakeholder voice*, Ed. Global Impact Investing Network (GIIN). Available at: [https://s3.amazonaws.com/gi-in-web-assets/iris/assets/files/guidance/IRIS-StakeholderVoice\\_20190515.pdf.pdf](https://s3.amazonaws.com/gi-in-web-assets/iris/assets/files/guidance/IRIS-StakeholderVoice_20190515.pdf.pdf).

MACINDOE, H., & BARMAN, E. (2013): "How organizational stakeholders shape performance measurement in nonprofits: Exploring a multidimensional measure", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(4), 716-738. DOI: 10.1177/0899764012444351.

MAIER, F., SCHOBBER, C., SIMSA, R. & MILLNER, R. (2015): "SROI as a method for evaluation research: Understanding merits and limitations", *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26 (5), 1805-1830, DOI:10.1007/s11266-014-9490-x.

MILLAR, R. & HALL, K. (2013): "Social return on investment (SROI) and performance measurement: The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care", *Public Management Review*, 15 (6), 923-941. DOI: 10.1080/14719037.2012.698857.

MITCHELL, B., AGLE, R. & WOOD, D.J. (1997): "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *The Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.

MOOK, L., MAIORANO, J., RYAN, S., ARMSTRONG, A. & QUARTER, J. (2015): "Turning Social Return on Investment on Its Head", *Nonprofit Management and Leadership*, 26 (2), 229-246. DOI: 10.1002/nml.21184.

NICHOLLS, J., LAWLOR, E., NEITZERT, E. & GOODSPEED, T. (2009): *A guide to social return on investment*, London: Office of the Third Sector, Cabinet Office.

OLSEN, S. & GALIMIDI, B. (2008): "Managing social and environmental impact: A new discipline for a new economy", *The Brown Journal of World Affairs*, 15(2), 43-56.

OWEN, F., LI, J., WHITTINGHAM, L., HOPE, J., BISHOP, C., READHEAD, A., & MOOK, L. (2015): "Social Return on Investment of an Innovative Employment Option for Persons with Developmental Disabilities: Common Ground Co-operative", *Nonprofit Management & Leadership*, 26(2), 209-228. DOI: 10.1002/nml.21187.

OXOBY, R. (2009): "Understanding social inclusion, social cohesion, and social capital", *International Journal of Social Economics*, 36 (12), 1133-1152. DOI: 10.1108/03068290910996963.

RAUSCHER, O., SCHOBBER, C. & MILLNER, R. (2012): *Social Impact Measurement und Social Return on Investment (SROI)-Analysis. New methods of economic evaluation*, Working Paper, Available at: [http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/Social-Impact-Measurement-and-SROI\\_English\\_Version\\_final\\_2.pdf](http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/Social-Impact-Measurement-and-SROI_English_Version_final_2.pdf).

REEDER, N., O'SULLIVAN, C., TUCKER, S., RAMSDEN, P. & MULGAN, G. (2012): *Strengthening Social Innovation in Europe: Journey to Effective Assessment and Metrics*, Brussels, Enterprise and Industry: European Commission.

RETOLAZA, J.L. et al. (2015): "Incorporando el valor social en las licitaciones públicas: un modelo integral", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 85, 55-82, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.85.6876.

RICA, S., GORÓN, L., MILLER L. & ÚBEDA, P. (2019): *Estudio comparado de la situación de la población gitana en España en relación al empleo y la pobreza*, Ed. ISEAK-Fundación Secretariado Gitano. Disponible en: [https://iseak.eu/wp-content/uploads/2019/09/informe\\_FSG\\_ISEAK.pdf](https://iseak.eu/wp-content/uploads/2019/09/informe_FSG_ISEAK.pdf).

ROBIN, S. & GARCIA, B. (2019): *Luces y sombras de la medición del impacto social en España*, ESIMPACT, Barcelona. Disponible en: <https://www.esimpact.org/wp-content/uploads/2019/11/LIBRO-ESIMPACT-A4inter-20191028-vf.pdf>.

ROSSETTI, L. & WALL, T. (2017): "The impact of story: measuring the impact of story for organisational change", *Journal of Work-Applied Management*, 9(2), 170-184. DOI: 10.1108/JWAM-07-2017-0020.

ROTHEROE, N. & RICHARDS, A. (2007): "Social return on investment and social enterprise: transparent accountability for sustainable development", *Social Enterprise Journal*, 3 (1), 31-48.

RUIZ-LOZANO, M., TIRADO-VALENCIA, P., SIANES, A., ARIZA-MONTES, A., FERNÁNDEZ-RODRÍGUEZ, V. & LÓPEZ-MARTÍN, M.C. (2020): "SROI methodology for public administration decisions about financing with social criteria. A case study", *Sustainability*, 12(3), 1070.

RYAN, P.W. & LYNE, I. (2008): "Social enterprise and the measurement of social value: methodological issues with the calculation and application of the social return on investment", *Education, Knowledge & Economy*, 2 (3), 223-237. DOI: 10.1080/17496890802426253.

SINERVUO, V., VUORINEN, M. & KLEMELÄ, J. (2015): *Volume. Calculating the Social Impact of the Volume project in 2014*. Disponible en: [http://www.sosped.fi/wp-content/aineistot/SROI\\_Volume\\_M3.pdf](http://www.sosped.fi/wp-content/aineistot/SROI_Volume_M3.pdf) (fecha consulta: 13/06/2017).

VANCLAY, F., ESTEVES, A.M., AUCAMP, I. & FRANKS, D. (2015): *Social Impact Assessment: Guidance for assessing and managing the social impacts of projects*, Fargo, USA: International Association for Impact Assessment. Disponible en: [http://www.iaia.org/uploads/pdf/SIA\\_Guidance\\_Document\\_IAIA.pdf](http://www.iaia.org/uploads/pdf/SIA_Guidance_Document_IAIA.pdf).

WALK, M., GREENSPAN, I., CROSSLEY, H. & HANDY, F. (2015): "Social return on investment analysis. A Case Study of a Job and Skills Training Program Offered by a Social Enterprise", *Nonprofit Management and Leadership*, 26 (2), 129-144. DOI: 10.1002/nml.21190.

WERNERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. DOI: 10.1002/smj.4250050207.