

Guía práctica de la metodología **SROI**

Guía práctica de la metodología SROI

1 INTRODUCCIÓN	2
1.1 La metodología SROI y Social Value International (SVI): origen y propósito	3
1.2 A quién va dirigida	3
1.3 Qué es el SROI	4
Figura 1. Los principios fundamentales de la metodología SROI	4
1.4 Qué aporta el análisis	5
1.5 Tipo de análisis (prospectivo/evaluativo)	8
1.6 Cómo se usa la guía	8
1.7 Glosarios de términos	9
2. PRINCIPIOS DEL SROI Y PREGUNTAS DE IMPACTO	10
2.1 Los 8 principios del SROI	10
Figura 2. Principios de la metodología SROI	11
2.2 Las 10 preguntas de impacto del sROI	13
2.3 Las 6 etapas del proceso de la metodología SROI	16
Figura 3. Las 6 etapas de la metodología SROI	16
3. EL PROCESO EN 10 PASOS (Paso a Paso)	19
3.1 Paso 1. Comprender y planificar	19
3.1.1 Qué se hace en la práctica	19
3.1.2 Entregables de la etapa	20
3.1.3 Decisiones críticas	20
3.1.4 Relación de este paso con los principios, pregunta de evaluación y etapas	22
3.1.5 Checklist para asegurar el contenido	22
3.2 Etapa 2. Grupos de interés	22
3.2.1 Elaborar una lista inicial de grupos de interés	23
3.2.2 Revisar y segmentar: subgrupos cuando sea necesario	24
3.2.3 Ponderación de grupos de interés: relevancia y significancia	24
3.2.4 Decidir a quién incluir y a quién excluir (con justificación)	26
3.2.5 Definir cómo se va a involucrar a los grupos de interés	26
3.2.6 Riesgos típicos y cómo reducirlos	26
3.2.8 Entregables de la etapa	27
3.2.7 Relación de este paso con los principios, pregunta de evaluación y etapas	27
3.2.9 Checklist para asegurar el contenido	28
3.3 Etapa 3. Límites	28
3.3.1 Qué se hace en la práctica	29
3.3.2 Entregables de la etapa	30

3.3.3 Decisiones críticas	30
3.3.4 Relación de este paso con los principios, pregunta de evaluación y etapas	31
3.3.5 Checklist para asegurar el contenido	31
3.4 Etapa 4. Analizar recursos (inputs)	32
3.4.1 Qué se hace en la práctica	33
3.4.2 Entregables de la etapa	35
3.4.3 Decisiones críticas	35
3.4.4 Relación de este paso con los principios, preguntas de evaluación y etapas	36
3.4.5 Checklist para asegurar el contenido	36
3.5 Etapa 5. Mapa de impacto e indicadores	38
3.5.1 Qué se hace en la práctica	38
3.5.2 Entregables de la etapa	39
3.5.3 Decisiones críticas	40
3.5.4 Relación de este paso con los principios, preguntas de evaluación y etapas	41
3.5.5 Checklist para asegurar el contenido	41
3.6 Etapa 6. Plan de involucramiento	42
3.6.1 Qué se hace en la práctica	44
3.6.2 Entregables de la etapa	45
3.6.3 Decisiones críticas	45
3.6.4 Relación de este paso con los principios, pregunta de evaluación y etapas	46
3.6.5 Checklist para asegurar el contenido	47
3.7 Etapa 7. Recogida de datos	47
3.7.1 Qué se hace en la práctica	48
3.7.2 Entregables de la etapa	49
3.7.3 Decisiones críticas	49
3.7.4 Relación de este paso con los principios, pregunta de evaluación y etapas	50
3.7.5 Checklist para asegurar el contenido	51
3.8 Etapa 8. Proyecciones (Drop-off)	52
3.8.1 Qué se hace en la práctica	52
3.8.2 Entregables de la etapa	53
3.8.3 Decisiones críticas	53
3.8.4 Relación de este paso con los principios, pregunta de evaluación y etapas	54
3.8.5 Checklist para asegurar el contenido	55
3.9 Etapa 9. Calcular SROI	55
3.9.1 Qué se hace en la práctica	56
3.9.2 Entregables de la etapa	57
3.9.3 Decisiones críticas	57
3.9.4 Relación de este paso con los principios, pregunta de evaluación y etapas	58
3.9.5 Checklist para asegurar el contenido	58
3.10 Etapa 10. Reportar	59
3.10.1 Qué se hace en la práctica	59
3.10.2 Entregables de la etapa	61

3.10.3 Decisiones críticas	61
3.10.4 Relación de este paso con los principios, pregunta de evaluación y etapas	62
3.10.5 Checklist para asegurar el contenido	63
ANEXOS	63
I.Glosarios y términos	63
REFERENCIAS	65
FIGURAS	65

1 INTRODUCCIÓN



Lab SROI: Retorno Social de la Inversión para fortalecer la transparencia y la replicabilidad en la Economía Social (LabSROI) nace como una iniciativa estratégica orientada a consolidar la cultura de la medición del impacto social en el ecosistema de la economía social en España. El proyecto combina diseño metodológico, capacitación técnica especializada y acompañamiento práctico a entidades sociales, con el objetivo de facilitar la adopción real y sistemática de sistemas de evaluación basados en el enfoque SROI (Social Return on Investment).

Lab SROI se enmarca en la convocatoria de subvenciones del Ministerio de Trabajo y Economía Social, a través de la Dirección General de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas, alineada con el desarrollo de las medidas contenidas en la Estrategia Española de la Economía Social 2023-2027, que en su Eje 2: Mejora de la competitividad, promueve expresamente el desarrollo de sistemas de evaluación y mejora continua en las entidades del sector.

Esta guía metodológica constituye uno de los principales productos del proyecto. Recoge los aprendizajes derivados del proceso de experimentación aplicada desarrollado en el marco del Lab SROI, sistematizando herramientas, marcos conceptuales, indicadores y procedimientos prácticos adaptados al contexto español y a las especificidades de la economía social. Su vocación es abierta, transferible y replicable, permitiendo que otras entidades, redes sectoriales y administraciones puedan incorporar el enfoque SROI como herramienta estratégica para la toma de decisiones, la mejora continua y la maximización del valor social generado.

Su propósito es acompañar a organizaciones que desean iniciarse en la medición del impacto utilizando la metodología SROI (Social Return on Investment / Retorno Social de la Inversión).¹ Para ello, ofrece una orientación aplicada, paso a paso, que facilita comprender qué información se necesita, cómo recogerla y cómo utilizarla para fundamentar decisiones y mejorar la gestión del impacto.

Esta guía no pretende, por sí sola, capacitar a personas sin experiencia previa para elaborar un SROI completo y técnicamente perfecto. Su función es servir como instrumento de apoyo para quienes participan en procesos formativos en SROI, ayudando a ordenar conceptos, aclarar decisiones metodológicas y acompañar el aprendizaje práctico. En este

¹ "Retorno social de la inversión," *Wikipedia, la enciclopedia libre*, última modificación 27 de mayo de 2024, 13:26, consultado el 19 de enero de 2026, https://es.wikipedia.org/wiki/Retorno_social_de_la_inversi%C3%B3n

sentido, debe entenderse como un recurso para aprender haciendo, no como una receta cerrada ni un sustituto del acompañamiento experto.

Todos los derechos reservados

Copyright de textos e ilustraciones: La Rueda Asociación² y The Social Consulting Agency³. Se prohíbe su reproducción total o parcial o incorporación a sistemas informáticos. Se permiten citas o traducciones si se mencionan los titulares del copyright. Las fotografías están aprobadas y cumplen los derechos de uso e imagen.

Redactoras

La presente guía es el resultado de una colaboración entre sus coautoras: Patricia Pólvara, consultora de The Social Consulting Agency (TSCA), profesional acreditada en SROI (Advanced Practitioner, Nivel 3) y formadora certificada por Social Value International; y la Dra. Beatriz Delfa, profesional acreditada en SROI (Advanced Practitioner, Nivel 1), doctora en Economía por la Universidad Pontificia Comillas, también certificada por Social Value International.



The Social Consulting Agency⁴ es una consultoría de impacto social que cuenta con consultores y consultoras acreditados/as en la metodología SROI (Return on Social Investment).



La Rueda Asociación⁵ impulsa itinerarios personalizados de inserción sociolaboral, facilitando formación en competencias transversales, técnicas y digitales alineada con las necesidades del mercado, y desarrolla intermediación con empresas para generar oportunidades reales de empleo para personas en situación de desventaja social.

² La Rueda Asociación, "LabSROI," <https://larueca.org/>.

³ The Social Consulting Agency, "The Social Consulting Agency | Consultoría en Madrid," consultado el 19 de enero de 2026, <https://www.thesocialconsulting.agency/>.

⁴ The Social Consulting Agency. (s.f.) <https://www.thesocialconsulting.agency/>

⁵ La Rueda Asociación, "LabSROI," <https://larueca.org/>.

1.1 La metodología SROI y Social Value International (SVI): origen y propósito



La metodología **SROI (Social Return on Investment)**⁶ se aplica dentro del marco promovido y respaldado por **Social Value International (SVI)**⁷, una red global enfocada en la **gestión del impacto y del valor social**, cuyo propósito es **cambiar la forma en que el mundo contabiliza el valor**.

En términos de desarrollo, la referencia central es The Guide to SROI, una guía que establece el marco de aplicación: fue redactada originalmente en 2009 por el UK Cabinet Office y actualizada en 2012 como resultado de un proceso de consulta con profesionales, miembros, academia y otras personas interesadas en la medición del valor social y ambiental.

El enfoque se sostiene en los Principios de Valor Social, que funcionan como base para tomar decisiones considerando una definición más amplia de valor (por ejemplo, para aumentar la igualdad, mejorar el bienestar y aumentar la sostenibilidad ambiental)⁸. Estos principios se crearon en 2007, en el contexto de la publicación de la guía de SROI y la consolidación de una comunidad de práctica alrededor de esta metodología.

Finalmente, **SVI se constituyó en 2015**⁹ a partir de la unión de iniciativas y redes internacionales que buscaban fortalecer un enfoque común, reduciendo la fragmentación y consolidando principios y recursos compartidos para la medición y gestión del valor social.



"La palabra Valor Social hace referencia a las mejoras en bienestar de los/as individuos/as y la comunidad, y las mejoras en sus habilidades para llevar vidas productivas".

Sir Ronald Cohen, "Impact"

⁶ Social Value International, "The Guide to SROI," <https://www.socialvalueint.org/guide-to-sroi>.

⁷ Social Value International, "Who are SVI?," <https://www.socialvalueint.org/who-are-svi>.

⁸ Social Value International, "Clarification on the stated purpose of the SVI Standards," <https://www.socialvalueint.org/blog/clarification-on-the-stated-purpose-of-the-svi-standards>

⁹ Social Value International, "What A Journey: A Decade With Social Value International," <https://www.socialvalueint.org/blog/what-a-journey-a-decade-with-social-value-international>.



1.2 A quién va dirigida

La presente guía está dirigida a los distintos agentes que conforman el ecosistema de la economía social y que desean incorporar, fortalecer o sistematizar la medición del impacto social mediante el enfoque SROI (Social Return on Investment).

En concreto, se orienta a:

Entidades de la economía social: Cooperativas, asociaciones, fundaciones, empresas de inserción, centros especiales de empleo y otras fórmulas jurídicas propias del sector que necesiten:

- Medir y demostrar el valor social generado por sus intervenciones.
- Mejorar sus procesos de toma de decisiones estratégicas.
- Fortalecer su rendición de cuentas ante financiadores, administraciones y grupos de interés.
- Profesionalizar sus sistemas de planificación y evaluación.



1.3 Qué es el SROI

El Retorno Social de la Inversión (SROI, por sus siglas en inglés) es una metodología para medir y valorar el impacto social, ambiental y económico generado por una organización o proyecto. Esta metodología utiliza principios de contabilidad social y auditoría, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para proporcionar una visión holística de cómo las actividades afectan a los diferentes grupos de interés. El SROI traduce los resultados sociales y ambientales en términos monetarios, facilitando la comparación con las inversiones realizadas y permitiendo a las organizaciones comprender mejor el valor total que están creando o destruyendo.

La aplicación del SROI implica identificar a los grupos de interés, determinar los cambios que experimentan debido a las actividades de la organización, y valorar estos cambios en términos monetarios. Este proceso requiere la recopilación de datos, un análisis riguroso y, a menudo, verificación independiente para asegurar la precisión y credibilidad de los resultados. Al proporcionar una medida clara del impacto social y ambiental, el SROI ayuda a las organizaciones a ser más transparentes y responsables, mejorando la toma de decisiones y demostrando el valor añadido de sus iniciativas a financiadores, socios y a la sociedad en general.

Los ocho principios: La metodología se basa en ocho principios fundamentales que garantizan una medición inclusiva, precisa y transparente del impacto social, ambiental y económico, ofreciendo una visión completa del valor generado.

Figura 1. Los principios fundamentales de la metodología SROI



Involucrar a los grupos de interés

Comprender lo que cambia

Valorar lo importante

Incluir solo lo material

No excederse en las reivindicaciones

Ser transparente

Verificar el resultado

Ser responsable del resultado

Fuente: The Principles of Social Value. Social Value International. <https://www.socialvalueint.org/principles>

Estos principios se aplican de manera transversal **cuando se elaboran análisis e informes de SROI**, y se conectan con las 10 preguntas de impacto que estructuran la metodología. A lo largo del proceso —y en el informe final que documenta el análisis— se hará referencia tanto a los principios como a las preguntas de forma sistemática y visual, utilizando los iconos oficiales de la metodología de Social Value International.

De acuerdo con estos principios, la información que se recoge y se presenta en un informe de SROI debe exponerse con transparencia, dejando explícitas las decisiones metodológicas, los supuestos adoptados, las fuentes utilizadas y las limitaciones del análisis, de forma que el proceso y los resultados puedan ser comprendidos y revisados por terceros.

La metodología SROI no constituye una propuesta metodológica nueva, sino un sistema consolidado de medición y gestión del impacto, con más de 13 años de aplicación en múltiples Administraciones Públicas y organizaciones internacionales. Es reconocida globalmente por su capacidad para vincular la inversión realizada con el valor social generado, y cuenta actualmente con más de 650 profesionales acreditados a nivel mundial. Esta trayectoria refuerza su uso como un marco fiable para analizar, reportar y mejorar el

impacto social, especialmente cuando se requiere rigor, comparabilidad y rendición de cuentas.

Por lo tanto, lo que distingue a SROI de la mayoría de los marcos de medición de impacto es su capacidad de traducir a un lenguaje común - en términos económicos y financieros - el valor que suponen los cambios generados para las personas y sus vidas.

Social Value International afirma; ***"Muchas personas pueden aportar pruebas de que estas actividades generan algún cambio. Sin embargo, pocos explican claramente por qué importa. ¿Qué pasaría si no existieran? ¿Cuál es el valor real de lo que hacen? El Retorno Social de la Inversión equilibra esta balanza, analizando el valor, no solo el coste"***. - A Guide to Social Return on Investment, UK Cabinet Office, 2015¹⁰.



1.4 Qué aporta el análisis

El análisis SROI permite **medir y contabilizar un concepto más amplio de valor** (social, ambiental y económico) que normalmente queda fuera de los estados financieros, para tomar decisiones con información más completa.

SROI **cuenta la historia del cambio**: muestra cómo, a partir de unos recursos (inputs), se generan productos (outputs) y, sobre todo, aspectos de bienestar que cambian (outcomes) relevantes para los grupos de interés (stakeholders). Para facilitar la comprensión y la comparación, ese cambio se expresa también en valores monetarios, lo que permite calcular un ratio (beneficios en relación con la inversión). Aun así, el análisis no se reduce a una cifra: el valor principal está en la explicación del cambio, sustentada con evidencia cualitativa y cuantitativa.

De forma práctica, un análisis SROI aporta:

- **Mejor información para decidir y planificar**: ayuda a orientar decisiones sobre dónde poner tiempo y dinero, y a revisar actividades para maximizar el valor social (especialmente en análisis prospectivos/forecast).

¹⁰ UK Cabinet Office. (2015). A guide to social return on investment <http://www.socialvaluelab.org.uk/wp-content/uploads/2016/09/SROI-a-guide-to-social-return-on-investment.pdf>

- **Mejora de servicios y gestión:** facilita discusiones estratégicas, identifica resultados esperados y no esperados (positivos y negativos), y apoya cambios en objetivos, sistemas y prácticas para mejorar.
- **Rendición de cuentas y comunicación:** combina “los números” con “la historia” para explicar de manera transparente cómo se crea valor social a distintas audiencias (por ejemplo, quienes invierten, quienes usan los servicios, equipos internos).
- **Enfoque en lo material:** ayuda a concentrar el esfuerzo en los cambios realmente importantes para los grupos de interés, evitando recopilar información que luego no se utiliza.
- **Seguimiento del desempeño en el tiempo:** más que comparar ratios entre organizaciones, resulta útil observar cómo cambia el ratio y las decisiones clave a lo largo del tiempo para entender si la actividad mejora y cómo ajustarla.

Ejemplos de cuándo se usa

- **Diseño de un programa nuevo (Forecast SROI):** en fase de planificación, para estimar el valor que podría crearse, revisar el diseño y definir desde el inicio qué outcomes conviene medir y con qué indicadores.
- **Mejora de un programa en marcha (Evaluative SROI):** de forma retrospectiva, para revisar resultados reales, ajustar objetivos, sistemas y prácticas, y orientar mejoras.
- **Decisiones de inversión o financiación:** para apoyar decisiones sobre dónde invertir y, posteriormente, evaluar desempeño y progreso.
- **Licitaciones/contratación pública (commissioning):**
 - *antes de licitar*, para definir alcance y especificaciones;
 - *durante la licitación*, para valorar qué propuesta puede crear más valor;
 - *en seguimiento del contrato*, para monitorizar desempeño (evaluativo).
- **Gestión interna de recursos:** para “pesar” opciones de uso del tiempo, dinero y otros recursos, focalizando en impactos críticos y aprendizajes para decisiones futuras.

- **Análisis en empresas:** para identificar riesgos y oportunidades asociados a los efectos de productos y servicios en sus grupos de interés (por ejemplo, personas empleadas, proveedores, clientes, entorno y comunidad).

3 ejemplos situados en inserción sociolaboral:

- **Diseño o rediseño de itinerarios (Forecast SROI)**

Se usa cuando se quiere planificar un itinerario nuevo o ajustar su lógica antes de implementarlo (por ejemplo, introducir mentoría, prácticas no laborales o refuerzo digital). El análisis ayuda a definir qué **aspectos de bienestar que cambian (outcomes)** se espera generar (p. ej., aumento de empleabilidad, mejora de autonomía, reducción de estrés económico), qué **indicadores** se van a medir y qué **recursos (inputs)** serían necesarios para lograrlo.

- **Mejora del acompañamiento y retención en el itinerario (Evaluative SROI)**

Se usa cuando el programa ya está en marcha y se detectan retos como abandonos, baja asistencia o dificultades para sostener procesos. El análisis permite contrastar qué cambios se están produciendo realmente en distintos **grupos de interés (stakeholders)** (participantes, familias, empresas colaboradoras, equipos técnicos), identificar outcomes no previstos y ajustar el acompañamiento (intensidad, duración, derivaciones, apoyos complementarios).

- **Comparación de modalidades de formación y conexión con empleo**

Se usa cuando se necesita decidir entre alternativas, por ejemplo:

- formación técnica estándar vs. formación con refuerzo en competencias transversales y digitales;
- orientación individual vs. orientación grupal;
- prácticas en empresa vs. simulación en aula;
- intermediación puntual vs. intermediación con seguimiento en puesto.

SROI ayuda a estimar qué modalidad genera más outcomes relevantes y bajo qué condiciones, incorporando también efectos en empresas (p. ej., rotación, costes de selección, adaptación) y documentando supuestos y evidencias.

En definitiva, el SROI es especialmente útil cuando existe una decisión que tomar. No es un ejercicio neutro ni meramente descriptivo: su sentido es ayudar a comparar opciones, mejorar el diseño de las intervenciones y hacer explícito qué cambios se consideran

valiosos y por qué. Por eso, su utilidad aumenta cuando se vincula a procesos reales de planificación, mejora y asignación de recursos.



1.5 Tipo de análisis (prospectivo/evaluativo)

En SROI se distinguen **dos tipos de análisis**:

Análisis evaluativo (evaluative): se realiza **a posteriori**, usando outcomes (aspectos de bienestar que cambian) que ya han ocurrido y, por tanto, se apoya en datos reales.

Análisis prospectivo (forecast): se realiza **antes o al inicio** de una actividad, y estima cuánto valor social se creará si se cumplen los outcomes previstos.

En la práctica, al definir el alcance conviene dejar claro si el análisis será prospectivo, evaluativo o una comparación frente a un forecast previo (para comprobar qué se cumple y qué no, y por qué).

¿Cuál conviene usar y cuándo?

Prospectivo (forecast)

Se usa especialmente en **etapas de planificación**, porque ayuda a revisar el diseño para maximizar el valor social y a decidir qué se debe medir cuando el proyecto esté en marcha.

Suele ser una buena puerta de entrada cuando se empieza con SROI, porque permite diseñar el sistema de recogida de datos (indicadores, fuentes, variables de deadweight/attribution/desplazamiento) antes de hacer una evaluación completa.

Evaluativo (evaluative)

Se usa cuando ya existe intervención y se quiere **aprender y mejorar** a partir de resultados reales: el análisis debería traducirse en cambios (objetivos, gobernanza, sistemas y prácticas) y alimentar la planificación estratégica.

Requiere contar con **datos de outcomes** (o, como mínimo, evidencia suficiente). Por eso, cuando no existe un sistema de medición previo, puede ser más eficiente comenzar con un forecast y preparar la evaluación posterior.



1.6 Cómo se usa la guía

Esta guía se puede utilizar de dos maneras: como una herramienta de orientación general o como apoyo para la realización de un análisis SROI. Si el objetivo es únicamente familiarizarse con la metodología, se recomienda una lectura rápida y focalizarse en los ejemplos y casos.

Si el objetivo es ejecutar un SROI, conviene trabajar etapa por etapa, realizando los ejercicios propuestos y utilizando las recomendaciones (“top tips”) y ejemplos como apoyo. Es importante entender, no obstante, que el SROI es una metodología que se aprende progresivamente: con una formación introductoria y el apoyo de esta guía es posible dar los primeros pasos y estructurar el análisis, aunque alcanzar un SROI de alta calidad suele requerir práctica, tiempo y, en muchos casos, acompañamiento especializado. En este sentido, la guía está pensada para facilitar el aprendizaje y el uso responsable de la metodología, ayudando a avanzar con criterio y realismo.

Antes de empezar, es importante **aclarar qué se va a medir, cómo y por qué**. Esto incluye definir el alcance del análisis, el tipo de análisis (prospectivo o evaluativo) y el nivel de profundidad que sea viable con los recursos disponibles.

Preparación mínima recomendada

Lectura inicial completa (rápida) para entender el recorrido de las etapas, identificar qué partes serán más exigentes y anticipar necesidades de datos.

Definir el alcance y el “objeto” del análisis: si se mide un proyecto, un conjunto de actividades o toda la organización; y el periodo temporal. Si es la primera vez, conviene **mantener el alcance acotado**.

Formar un equipo de planificación SROI (especialmente en análisis evaluativos) y asegurar apoyo interno para disponer de tiempo y recursos.

Asegurar capacidades básicas (o apoyos puntuales) en: involucración de grupos de interés, medición/evaluación, uso de Excel y nociones de contabilidad/finanzas.

Preparar un sistema de registro desde el inicio: decisiones, supuestos, fuentes y cambios de alcance. Esto facilita el informe final y hace más transparente el proceso.

Recomendación práctica para avanzar

Completar la guía equivale, en la práctica, a realizar una **formación introductoria**: conviene **reservar tiempo** para desarrollar cada etapa y, especialmente, hacer “borradores” y cálculos preliminares (“back of the envelope”) en las partes más complejas (mapa de impacto y cálculos).



1.7 Glosarios de términos

A lo largo del informe se repiten varios términos o abreviaturas específicas del sector o del contexto. Dichos términos, con sus descripciones se encuentran enlistados en los anexos al final de este documento.

2. PRINCIPIOS DEL SROI Y PREGUNTAS DE IMPACTO



La metodología SROI se aplica como un **marco basado en principios**: los principios orientan los juicios técnicos (qué se incluye, qué se excluye, con qué nivel de rigor y cómo se comunica el resultado). Su propósito es construir una cuenta completa del valor social basada en los outcomes materiales (es decir, los aspectos de bienestar que cambian y son suficientemente importantes para la toma de decisiones).

En consecuencia, los datos se recogen para apoyar la mejora continua (decisiones sobre cómo optimizar el valor que se crea para los grupos de interés) y para que los grupos de interés puedan pedir cuentas sobre el impacto.

En este apartado se presenta una explicación operativa de los principios y se conecta con preguntas de impacto que ayudan a estructurar el análisis: desde aclarar qué actividad se analiza y con qué propósito, hasta identificar quién cambia y cómo, y después cuantificar el cambio y su causalidad. El apartado acaba explicando las 6 etapas del SROI que después de desarrollarán en el siguiente capítulo ([ver capítulo 3](#)).



2.1 Los 8 principios del SROI

Se establecen ocho principios¹¹ aparte de 10 preguntas de evaluación (ver apartado 2.2) y seis etapas del análisis (ver apartado 2.3).

Figura 2. Principios de la metodología SROI



Nota: La figura muestra los principios definidos por Social Value International como marco para la metodología. *Fuente:* Elaboración propia, basada en la imagen original de los [principios en inglés por Social Value International](#).

¹¹ Social Value International. *Principles of Social Value*. <http://socialvalueint.org/our-work/principles-of-social-value/>

Principio 1. Involucrar a los grupos de interés (stakeholders)

Qué significa: la contabilidad del valor social debe comenzar con las percepciones de los grupos de interés sobre los cambios (qué ha cambiado para ellos) y con un muestreo que permita comprender el valor o la importancia que asignan a esos cambios. La evidencia de personal u otras fuentes puede complementar, pero no sustituir esa perspectiva; si contradice lo expresado por grupos de interés, se debe indicar y justificar por transparencia.

Cómo se aplica:

- Identificar grupos de interés: personas u organizaciones que experimentan cambios por la actividad o que afectan la actividad analizada.
- Planificar su participación para: (i) identificar cambios, (ii) validar indicadores y (iii) revisar hallazgos.
- Dejar trazabilidad de cómo se usó su información y cómo se resolvieron discrepancias.

Principio 2. Comprender qué cambia (resultados bien definidos / well-defined outcomes)

Qué significa: describir con claridad qué aspectos de bienestar cambian (outcomes), incluyendo cambios positivos/negativos y previstos/no previstos. Un outcome bien definido suele ser un cambio de comportamiento o circunstancial; en algunos casos puede ser un cambio de actitud, conciencia o capacidad, si ese es el cambio que crea valor según los grupos de interés.

Cómo se aplica:

- Recoger información cualitativa hasta alcanzar un nivel de confianza de que se han identificado los outcomes relevantes (punto de saturación).
- Formular outcomes en términos de "qué cambió en la vida" (no en términos de productos/outputs).
- Definir nivel de detalle y rigor según la finalidad y el público del análisis.

Principio 3. Valorar las cosas que importan

Qué significa: comparar y priorizar cambios según la importancia que tienen para quienes los experimentan. El “valor” no es lo mismo que el “precio”; se puede valorar de forma monetaria o no monetaria, pero el objetivo es disponer de una base consistente para comparar la importancia relativa de outcomes.

Cómo se aplica:

- Pedir a grupos de interés que comparen la importancia de distintos cambios (por ejemplo, ranking o escalas) y/o utilizar el “lenguaje del dinero” mediante proxies financieros para expresar importancia relativa (sin confundirlo con precio).
- Justificar la elección de proxies y documentar supuestos, porque la credibilidad del análisis depende de esa lógica.

Principio 4. Incluir solo lo que es material

Qué significa: incluir lo necesario para que el análisis represente adecuadamente la actividad y pueda informar decisiones de asignación de **recursos (inputs)**; se busca reducir el riesgo de excluir outcomes materiales.

Cómo se aplica:

- Determinar relevancia y significación (materialidad) de outcomes y de grupos de interés; la opinión de grupos de interés es importante, pero no es el único criterio (también se consideran normas sociales, práctica de pares, políticas, consecuencias financieras, etc.).
- Justificar exclusiones (grupos de interés u outcomes) y conservar el “rastro de auditoría” de esas decisiones.

Principio 5. No sobreestimar los resultados (Do not over-claim)

Qué significa: evitar atribuir a la actividad cambios que habrían ocurrido igualmente o que se deben a contribuciones de otros. La etapa de “establecer impacto” en la Guía SROI busca reducir el riesgo de sobre-declarar y aumentar credibilidad.

Cómo se aplica:

- Estimar “qué habría pasado igualmente” (deadweight/contrafactual) y la contribución de otros (atribución), aceptando que son estimaciones y explicando su base.
- Revisar si faltan grupos de interés que contribuyen al cambio (riesgo de atribución mal estimada).

Principio 6. Ser transparente

Qué significa: documentar y comunicar decisiones, supuestos, fuentes y limitaciones para que un tercero entienda cómo se llegó a los resultados; en especial, documentar los juicios de materialidad (qué se incluyó/excluyó y por qué).

Cómo se aplica:

- Explicar alcance, grupos de interés incluidos/no incluidos, outcomes incluidos/no incluidos y la justificación correspondiente.
- Registrar cálculos, fuentes y razonamientos para facilitar verificación.

Principio 7. Verificar los resultados (Verify the result)

Qué significa: mantener evidencia y trazabilidad suficientes para que los resultados sean verificables; puede implicar aseguramiento/verificación del informe, según el uso previsto de la información. La Guía SROI contempla la verificación dentro del reporte.

Nota sobre “Principio 8. Ser receptivo/a”

En algunos materiales divulgativos aparece un octavo principio (“ser receptivo/a”). En la Guía SROI (2012) se establecen siete principios, y se indica que la etapa final incluye compartir hallazgos con grupos de interés y responder a ellos (“responding to them”).

Por tanto, “ser receptivo/a” se puede redactar como una exigencia práctica del reporte y del aprendizaje, coherente con la etapa 6, sin presentarlo como principio adicional cuando se está siguiendo estrictamente la Guía SROI.



2.2 Las 10 preguntas de impacto del sROI

El modelo de medición y gestión del impacto se basa en **10 preguntas de impacto**¹² que estructuran de forma coherente cómo se comprende, mide y gestiona el impacto de una actividad. Estas preguntas ofrecen un marco consistente, tanto para decisiones internas como para sustentar decisiones ante financiadores/inversores; la diferencia principal es **con qué precisión** se responden, según la importancia y el costo de la decisión que se busca informar.

En este marco, **impacto** se define como **la cantidad de cambios en la vida de las personas que son resultado de una actividad específica.**

Cómo se organizan:

- **Preguntas 1 a 4 (cualitativas):** contextualizan problema, solución, grupos de interés y outcomes (aspectos de bienestar que cambian).
- **Preguntas 5 a 9 (cuantitativas):** definen indicadores, cuantifican el cambio, su importancia relativa, su duración y cuánto se debe a la actividad.
- **Pregunta 10 (priorización de gestión):** integra la evidencia para decidir qué cambios son lo suficientemente importantes como para gestionarlos.

En todos los casos, la información debe ser **fit-for-purpose** (adecuada al propósito): a mayor impacto de la decisión, mayor precisión requerida; e, independientemente del nivel

¹² Social Value UK. (s. f.). *All Impact Questions overview*.

de rigor, es clave involucrar a personas con experiencia directa del cambio (alineado con el Principio 1).

Las 10 preguntas de impacto (y para qué sirven)

1. **¿Qué problema se intenta resolver?**
Permite identificar causas raíz (no solo el problema general) y enfocar el objetivo de impacto.
2. **¿Cuál es la solución propuesta al problema?**
Define actividades y lógica de cambio (Theory of Change), conectando **recursos (inputs)**, actividades, **productos (outputs)** y **outcomes**.
3. **¿Quién experimenta cambios en su vida como resultado de lo que se hace?**
Identifica **grupos de interés** y ayuda a reconocer diferencias entre segmentos (personas afectadas de forma distinta).
4. **¿Qué outcomes (aspectos de bienestar que cambian) se experimentan o es probable que se experimenten?**
Obliga a ir más allá de **outputs (productos)** y preguntar “¿y qué cambió?”; incluye cambios positivos/negativos, previstos/no previstos, e identifica cadenas de outcomes.
5. **¿Cómo se pueden medir esos outcomes?**
Define **indicadores** (objetivos y/o subjetivos) con suficiente confianza para el uso que se dará a la información.
6. **¿Cuánto cambio ocurrió (u ocurrirá) en cada outcome?**
Cuantifica la magnitud del cambio y permite comparar efectividad entre segmentos.
7. **¿Cuál es la importancia relativa de los distintos cambios?**
Permite comparar outcomes según la perspectiva de los grupos de interés (por ejemplo, rankings/escalas) y, cuando corresponde, traducir esa importancia relativa usando proxies.

8. **¿Durante cuánto tiempo se necesita medir los outcomes?**

Define duración y frecuencia de medición; la duración no es solo cuánto dura el cambio, sino **por cuánto tiempo se es responsable** del cambio.

9. **¿Cuánto de cada cambio es causado por la actividad?**

Se centra en contrafactual/deadweight y atribución/contribución de otros; ayuda a entender responsabilidad sobre el cambio y a evitar sobreestimar resultados.

10. **¿Qué cambios importan y son lo suficientemente importantes como para gestionarlos?**

Prioriza qué outcomes se gestionan activamente (y cuáles no justifican seguimiento), en coherencia con materialidad y con la evidencia reunida en las preguntas 1–9.

Ejemplo ilustrativo. Empleo juvenil en población en situación de exclusión social

1. **¿Qué problema se intenta resolver?**

Alta tasa de desempleo juvenil prolongado en jóvenes en situación de exclusión social, vinculada a baja empleabilidad y escasa conexión con el mercado laboral.

2. **¿Cuál es la solución propuesta?**

Itinerario de inserción sociolaboral que combina orientación individual, formación en competencias transversales y digitales, y acompañamiento hacia el empleo.

3. **¿Quién experimenta cambios?**

Jóvenes participantes del programa (principal grupo de interés).

4. **¿Qué outcomes se experimentan?**

Mejora de la empleabilidad percibida, aumento de competencias para la búsqueda de empleo y acceso a empleo o prácticas laborales.

5. **¿Cómo se miden esos outcomes?**

Encuestas pre y post, registros del programa y verificación de situación laboral.

6. **¿Cuánto cambio ocurrió?**

Porcentaje de jóvenes que acceden a empleo o mejoran significativamente su empleabilidad al finalizar el itinerario.

EXAMPLE

7. ¿Cuál es la importancia relativa de los cambios?

El acceso a empleo estable es valorado por los jóvenes como el cambio más relevante frente a otros resultados intermedios.

8. ¿Durante cuánto tiempo se mide el cambio?

Seguimiento durante el programa y hasta 6 meses tras su finalización.

9. ¿Cuánto del cambio es atribuible al programa?

Estimación del contrafactual (qué habría pasado sin el programa) y de la contribución de otros recursos externos.

10. ¿Qué cambios se gestionan activamente?

Inserción laboral y mejora sostenida de la empleabilidad; otros cambios menores se documentan pero no se priorizan para gestión.

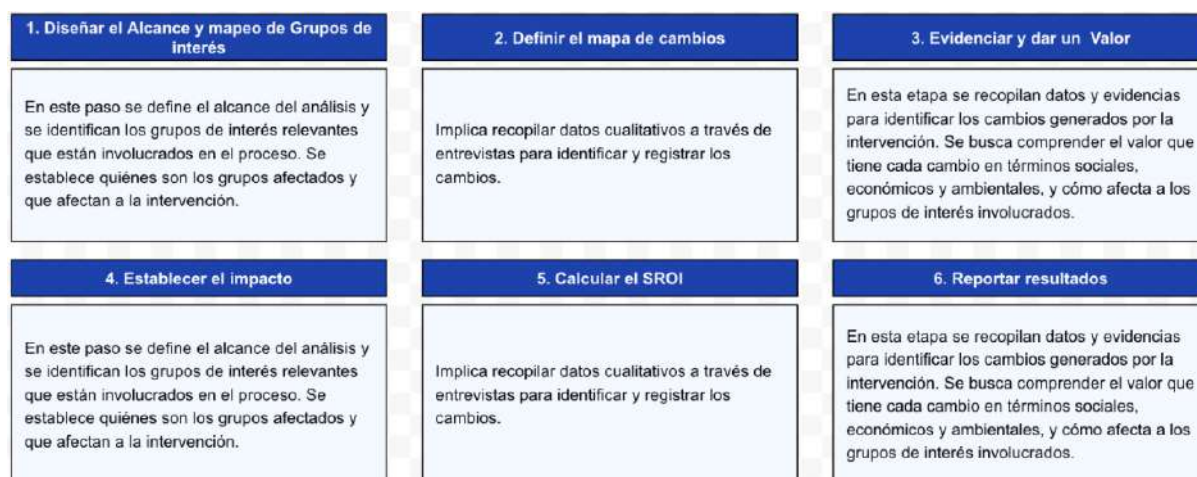


2.3 Las 6 etapas del proceso de la metodología SROI

La Guía SROI¹³ establece que un análisis SROI se desarrolla en **seis etapas**. Estas etapas permiten **aplicar los principios en la práctica**, convirtiendo lo que los principios exigen (por ejemplo, involucrar a los grupos de interés, centrarse en outcomes y evitar sobreestimar resultados) en decisiones, evidencias y cálculos concretos. En otras palabras, las seis etapas oficiales funcionan como el “cómo se hace” del SROI para asegurar que el análisis se realiza de manera coherente con sus principios.

¹³ Social Value UK. *SROI Guide (Resources)*. Disponible en: <http://www.socialvalueuk.org/resources/sroi-guide/>

Figura 3. Las 6 etapas de la metodología SROI



Fuente: Elaboración propia. basada en la imagen original de los [principios en inglés por Social Value International](#).

Etapa 1. Establecer el alcance e identificar los grupos de interés (stakeholders)

Propósito: definir límites claros de lo que se va a analizar (qué se incluye y qué no), por qué se hace el análisis, con qué recursos se cuenta y quiénes participarán.

Qué se hace:

Definir **alcance** (actividad bajo análisis, ubicación, periodo y nivel de profundidad).
 Identificar **grupos de interés** clave y decidir **cómo se les involucrará**.

Producto típico de la etapa: alcance definido y plan de participación de grupos de interés.

Etapa 2. Mapear outcomes (aspectos de bienestar que cambian)

Propósito: construir un **mapa de impacto** (o teoría de cambio) que muestre la relación entre recursos (inputs), productos (outputs) y outcomes (aspectos de bienestar que cambian), a partir del involucramiento de los grupos de interés.

Qué se hace:

Identificar y registrar **inputs**, clarificar **outputs** y describir **outcomes** por grupo de interés.

Revisar “cadenas de acontecimientos” cuando existan outcomes que son etapas de un mismo cambio y ajustar el mapa (incluyendo outcomes negativos no previstos si aparecen).

Producto típico de la etapa: mapa de impacto completo y outcomes finales seleccionados (con decisiones de materialidad documentadas).

Etapa 3. Evidenciar outcomes y asignarles valor

Propósito: demostrar si los outcomes ocurrieron (u ocurrirán) y **valorar** esos cambios. La Guía SROI estructura esta etapa en: indicadores, recolección de datos, duración del outcome y valoración.

Qué se hace:

- Definir **indicadores** para cada outcome (miden si ocurrió el cambio y en qué magnitud).
- Recoger evidencia (datos) sobre outcomes.
- Establecer **cuánto duran** los outcomes.
- Asignar un **valor** al outcome (p. ej., mediante proxies financieros cuando corresponda) y justificar la elección.

Producto típico de la etapa: outcomes medidos (con indicadores y fuentes) y valorados, con supuestos documentados.

Etapa 4. Establecer el impacto

Propósito: una vez evidenciados y monetizados los outcomes, eliminar del cálculo aquellos componentes del cambio que **habrían ocurrido igualmente** o que se deben a **otros factores**, para evitar sobreestimar resultados.

Qué se hace (elementos típicos):

Estimar **deadweight** (lo que habría pasado igual) y **displacement** (si aplica).

Estimar **attribution** (contribución de otros) y **drop-off** (disminución del efecto en el tiempo).

Calcular el impacto neto por outcome y por grupo de interés.

Producto típico de la etapa: impacto neto por outcome, con justificación de los ajustes aplicados.

Etapa 5. Calcular el SROI

Propósito: consolidar beneficios y costes para obtener el resultado global y poner a prueba su robustez. Esta etapa incluye proyecciones (si corresponde), valor presente neto, ratio SROI y análisis de sensibilidad.

Qué se hace:

Sumar beneficios, restar negativos y comparar contra la inversión (recursos).

Calcular **valor presente neto** y el **ratio SROI**; realizar **análisis de sensibilidad** para probar cómo cambian los resultados si varían supuestos.

(Opcional) Estimar **payback period** cuando sea relevante.

Producto típico de la etapa: ratio SROI y resultados asociados (incluyendo sensibilidad).

Etapa 6. Reportar, usar e integrar (embedding)

Propósito: cerrar el proceso con un reporte comprensible, **compartir hallazgos con grupos de interés y responder a ellos**, usar los resultados para la toma de decisiones e integrar (embed) buenas prácticas de gestión de outcomes; además, contemplar la verificación/aseguramiento del reporte.

Qué se hace:

- Reportar a grupos de interés: qué se hizo, qué cambió, cómo se midió, supuestos y límites.
- Usar los resultados para mejorar la actividad (gestión y priorización).
- Considerar **assurance** (verificación) del reporte: la Guía distingue niveles de aseguramiento y enfatiza la verificación adecuada de las afirmaciones del informe.

Producto típico de la etapa: informe final, plan de uso de hallazgos e integración del enfoque de outcomes en la gestión.

3. EL PROCESO EN 10 PASOS (Paso a Paso)



Tal como se indicó en el apartado anterior (ver [apartado 2.3](#)), el análisis SROI se estructura en seis etapas oficiales definidas por la Guía SROI, diseñadas para llevar los principios a la práctica mediante decisiones, evidencias y cálculos verificables.

Para facilitar la ejecución del análisis, en este informe dichas etapas **se desagregan en 10 pasos operativos**. Esta organización permite abordar el trabajo por módulos de contenido y levantamiento de datos en porciones manejables, avanzando de forma progresiva y ordenada sin perder la coherencia metodológica.

En los apartados siguientes se presenta cada uno de los 10 pasos, indicando cómo se articula con las seis etapas, con el fin de asegurar que el proceso se implementa en coherencia con los principios del SROI, y da respuesta, de manera consistente, a las 10 preguntas de impacto que estructuran la evaluación.



3.1 Paso 1. Comprender y planificar

Definir qué se va a medir (proyecto, conjunto de proyectos u organización), el alcance y el equipo.

Objetivo del paso: Este paso establece el **marco de trabajo** del análisis SROI: clarifica qué se quiere medir, para quién y para qué se hace el análisis, y define cómo se organizará el trabajo (equipo, tiempos y recursos).

3.1.1 Qué se hace en la práctica

1) Definir “qué se va a medir”

Se decide la **unidad de análisis**:

- un proyecto específico,
- un conjunto de proyectos / área de actividad, o
- el impacto de toda la organización.

2) Aclarar propósito, audiencia y tipo de SROI

- Por qué se inicia el proceso ahora y para qué se usará el resultado (p. ej., planificación, mejora interna, rendición de cuentas).

- Para quién es el análisis (audiencias primarias y secundarias).
- Si será un SROI evaluativo (retrospectivo, con outcomes ya ocurridos) o forecast (predictivo, útil en fases de planificación y para definir qué se debe medir).
- Definir el nivel de detalle/rigor acorde al propósito y la audiencia (y dejarlo explícito en el plan).

3) Delimitar alcance inicial

Se fijan los límites del análisis para poder trabajar con coherencia:

- actividades incluidas/excluidas (qué entra y qué no entra),
- periodo temporal para la recopilación de datos,
- y, si corresponde, el alcance puede revisarse cuando al comprender el cambio aparezca la contribución de otras organizaciones o sea más adecuado un enfoque “de sistema”. Cuando eso ocurra, se documenta el fundamento del ajuste.

4) Organizar el equipo y la forma de trabajo

Se define:

- quién lidera el análisis (persona investigadora SROI / coordinación),
- si el trabajo será interno, externo o mixto,
- cómo se tomarán decisiones y cómo se comunicará el avance,
- qué recursos se liberan (tiempo, presupuesto, acceso a datos).

3.1.2 Entregables de la etapa

- **Ficha de alcance**
- **Plan inicial**, con registro de decisiones y supuestos clave (para que sea trazable y “heredable”). La guía indica que se deben registrar las respuestas porque habrá que referirse a ellas durante el análisis y al redactar el informe.

3.1.3 Decisiones críticas

Qué decisiones se toman, qué errores típicos aparecen y qué evidencia mínima es aceptable.

Decisión crítica 1: Alcance factible (no “demasiado grande”)

- **Qué decisión se toma:** definir límites realistas: actividades incluidas, exclusiones y periodo.
- **Error típico:** intentar abarcar “toda la organización” en un primer ejercicio sin recursos o sin datos; la guía sugiere mantener el alcance pequeño si es la primera vez.
- **Evidencia mínima aceptable:** ficha de alcance cerrada con actividades incluidas/excluidas + periodo definido + justificación breve.

Decisión crítica 2: Tipo de SROI (evaluativo vs forecast) coherente con los datos disponibles

- **Qué decisión se toma:** si se usará evaluación retrospectiva o pronóstico.
- **Error típico:** optar por evaluativo sin contar con datos suficientes de outcomes; la guía explica que la falta de buenos datos de outcomes es un reto común y que un forecast puede servir para preparar el marco de medición.
- **Evidencia mínima aceptable:** decisión documentada del tipo de SROI y una nota de qué datos existen y cuáles faltan.

Decisión crítica 3: Quién hace qué y con qué recursos

- **Qué decisión se toma:** roles, dedicación, si el trabajo será interno/externo y el calendario.
- **Error típico:** no asignar tiempo real ni una responsabilidad clara; después no se llega a los hitos del análisis. (La guía remarca la importancia de asegurar recursos y apoyo desde el inicio).
- **Evidencia mínima aceptable:** plan inicial con responsables, hitos y recursos mínimos comprometidos.

Decisión crítica 4: Registro de decisiones y supuestos desde el inicio

- **Qué decisión se toma:** cómo se documentará la “trazabilidad” (supuestos, exclusiones, cambios de alcance).
- **Error típico:** no dejar rastro; luego es difícil explicar el resultado y el informe pierde transparencia. La guía recomienda mantener buenos registros desde el principio y el informe debe incluir un “rastro de auditoría” de decisiones.
- **Evidencia mínima aceptable:** un registro simple (tabla o apartado) con decisiones, supuestos y cambios de alcance (fecha + motivo).

3.1.4 Relación de este paso con los principios, preguntas de evaluación y etapas

Relación con los principios

Principio: 1 Involucrar a los grupos de interés (stakeholders).

El Paso 1 lo activa desde el inicio porque define **para quién** se hará el análisis (audiencia) y deja preparado **quién debe participar** y cómo se organizará su involucramiento (al menos, como decisión planificada).

Relación con preguntas de evaluación (impacto)

Pregunta 1 y 2: *¿Qué problema se intenta resolver? y ¿Cuál es la solución propuesta al problema?*

Relación con las etapas

Este paso corresponde a la **Etap 1 de la Guía SROI (establecer el alcance)** y deja listo el terreno para **identificar e involucrar** a los grupos de interés en el siguiente movimiento.

3.1.5 Checklist para asegurar el contenido

Este checklist resume las preguntas mínimas que el alcance debería contestar:

- ¿Cuál es el propósito del pronóstico/evaluación (SROI)?
- ¿Es un análisis evaluativo o un pronóstico (forecast)?
- ¿A quién va dirigido (audiencia)?
- ¿De qué recursos se dispone?
- ¿Quién financia?
- ¿Quién realizará el pronóstico/evaluación (SROI)?
- ¿En qué actividades/programa se centrará?
- ¿Qué periodo de tiempo cubrirá el análisis?
- ¿La información es suficiente para que sea replicable (si alguien puede usarlo como guía)?





3.2 Etapa 2. Grupos de interés

En SROI, los **grupos de interés (stakeholders)** son las **personas, organizaciones o entidades que experimentan un efecto (outcome)** —es decir, un cambio en aspectos de bienestar, positivo o negativo— como resultado de la actividad analizada.

El objetivo de esta etapa es definir quién cambia por la actividad y a quién se debe involucrar para comprender esos cambios, evitando omisiones y evitando incluir actores que no aportan información relevante.

3.2.1 Elaborar una lista inicial de grupos de interés

Es importante tener muy claro la temporalidad que se está midiendo (ver anteriores capítulos) y la decisión para la que se va a necesitar los datos del informe SROI (explicado en epígrafes previos), sino resulta difícil identificar cuáles son los grupos de interés, ya que hay una relación directa a estos datos definidos en el alcance.

Una vez aclarado esto mismo, se puede proceder a identificar los grupos de interés.

Se construye una lista de los grupos (personas u organizaciones) que cumplen el criterio anterior.

Plantilla

Número	Grupo de interés	#personas / orgs	Descripción del grupo/subgrupo
1			
2			
3			

Ejemplo ilustrativo. Empleo juvenil en población en situación de exclusión social

Número	Grupo de interés	#personas / orgs	Descripción del grupo/subgrupo
1	Jóvenes participantes del itinerario	120 personas	Jóvenes de entre 18 y 29 años en situación de exclusión social o riesgo de exclusión, con bajo

			nivel de empleabilidad, que participan directamente en el itinerario de inserción sociolaboral.
2	Empresas colaboradoras	25 organizaciones	Empresas que ofrecen prácticas, oportunidades de empleo o participan en procesos de intermediación laboral con jóvenes del programa.
3	Equipo técnico del programa	8 personas	Personal técnico (orientación laboral, formación y acompañamiento) responsable del diseño, ejecución y seguimiento del itinerario.

Esta lista inicial **se considera provisional**, porque es habitual que esté:

- **incompleta**,
- **poco detallada**, o
- incluya grupos **no relevantes**.

A medida que avanza el análisis y el levantamiento de datos, suelen aparecer:

- **nuevos grupos** que no se habían considerado, y/o
- **subgrupos** dentro de un mismo grupo que experimentan cambios distintos o con distinta intensidad/importancia.

Por lo que esta lista inicial se va modificando a lo largo de proceso, y no se considera completa hasta no haber acabado todo el proceso.

3.2.2 Revisar y segmentar: subgrupos cuando sea necesario

Cuando un "grupo" incluye personas con experiencias diferentes, se segmenta en **subgrupos** (por ejemplo, por características demográficas, de contexto o de participación), porque:

- pueden experimentar **aspectos de bienestar que cambian** distintos, o
- los mismos cambios, pero **en diferente medida o con diferente valor**.

Este paso ayuda a que el análisis no “promedie” realidades distintas y facilita decisiones posteriores (indicadores, valoración y ajustes como atribución).

3.2.3 Ponderación de grupos de interés: relevancia y significancia

La ponderación se utiliza para mejorar la **precisión y relevancia** del análisis (evitar subestimar/sobreestimar efectos y no dejar fuera grupos importantes) y para reforzar la **equidad y la justificación** (explicar con claridad por qué se incluyen ciertos grupos).

Plantilla

Número	Grupo de interés	Relevancia	Significancia	Índice
1				
2				
3				

A) Definiciones operativas

Relevancia

Mide la **importancia** de un grupo de interés en relación con la toma de decisión que se va a tomar con los resultados del informe SROI. Evalúa cómo de importante es incluir esta “voz” (es decir, si afecta mucho o poco la decisión la experiencia de esta “voz”, incluso que pueda influir a cambiar la decisión).

Criterios de evaluación:

- ¿Cómo de crucial es la participación (voz) en la evaluación de este grupo para la toma de decisiones?
- ¿Cuál es el nivel de influencia de este grupo en el proyecto?

Significancia

Evalúa la **magnitud del impacto** que la decisión tiene sobre un grupo de interés. Considera cómo de significativo es el **cambio** que el proyecto provocará en la vida o actividades del grupo. Criterios de evaluación:

- ¿Cuál es la magnitud del impacto de la decisión sobre este grupo?

- ¿Cómo de importante es el cambio provocado por la decisión en la vida o actividades de este grupo?

B) Cálculo y ranking de prioridad

Se asigna a cada grupo de interés una puntuación de **relevancia (1-10)** y una de **significancia (1-10)** y luego se **multiplican** ambas para obtener una puntuación compuesta (en los slides figura como Relevancia*Significancia = index de ponderación). Esta multiplicación permite identificar qué grupos son materiales para el proyecto en términos combinados de relevancia y significancia.

C) Proceso recomendado de involucramiento y ponderación

1. Identificar los grupos de interés: identificar qué grupos impactan o son impactados por la actividad.
2. Ponderar (relevancia y significancia) y hacer ranking: asignar puntuaciones y ordenar los grupos según el resultado.
3. Definir el umbral de inclusión: determinar, en función del ranking, qué grupos se incluyen y cuáles se excluyen.
4. Acotar el listado de grupos: ajustar la lista final a los objetivos del análisis y a la capacidad real del estudio.
5. Justificar: motivar las razones de inclusión/exclusión (basadas en la ponderación y en consideraciones prácticas).
6. Confirmar/Modificar: validar o corregir las decisiones sobre grupos de interés si aparece nueva información.
7. Definir el umbral de la muestra: definir el tamaño/alcance del levantamiento de datos necesario para cumplir con la representatividad definida para el estudio.
8. Diseñar el plan: diseñar el plan de involucramiento/levantamiento de información para los diferentes grupos.

D) Cómo se construye la ponderación (fuentes dentro del proceso)

- Análisis y lista inicial desde una perspectiva externa basada en documentación disponible, entrevistas preliminares y experiencia en proyectos similares.
- Sesiones focales con el personal o grupo promotor para obtener una comprensión interna más profunda y detallada.
- Involucrar a representantes de los grupos de interés identificados (si es posible) para incorporar su visión, añadir grupos no considerados y realizar una ponderación inicial con su retroalimentación.

- Validación con personas de proyectos similares (si se tiene oportunidad) para revisar lista y ponderación y asegurar que no se haya pasado por alto ningún grupo relevante.

Ejemplo ilustrativo. Empleo juvenil en población en situación de exclusión social

Número	Grupo de interés	Relevancia	Significancia	Índice
1	Jóvenes participantes del itinerario	10	10	100
2	Empresas colaboradoras	6	5	30
3	Equipo técnico del programa	5	4	20

En este caso, los jóvenes participantes presentan la puntuación más alta porque son quienes experimentan los cambios más directos y significativos en su bienestar (empleabilidad, acceso a empleo, autonomía económica), y su experiencia resulta clave para la toma de decisiones del análisis.

Las empresas colaboradoras experimentan cambios relevantes, pero de menor magnitud (por ejemplo, reducción de costes de selección o mejora en la adecuación de perfiles), y su influencia en la decisión es moderada.

El equipo técnico resulta relevante para comprender la implementación del programa, pero los cambios que experimenta en su bienestar son menos significativos en comparación con los otros grupos, por lo que su ponderación es menor.

3.2.4 Decidir a quién incluir y a quién excluir (con justificación)

La lista final debe poder defenderse. Se recomienda registrar para cada grupo:

- Cómo afecta o es afectado por la actividad,
- Qué cambios se cree inicialmente que experimenta (positivos y negativos),
- Si se incluye/excluye,
- Método de involucramiento,
- Cuántas personas y en qué momento.

Si se excluyen grupos, se justifica el criterio, porque excluir “quién cambia” puede aumentar el riesgo de no captar cambios materiales. La revisión de materialidad también puede llevar a excluir grupos que **no experimentan efectos (outcomes) materiales**.

Además, cuando se excluye un grupo, se documenta el por qué y, si se considera que podría existir valor social no recogido, se explicita qué valor no se tendrá en cuenta o por qué no sería significativo.

3.2.5 Definir cómo se va a involucrar a los grupos de interés

Se elige un método práctico y apropiado para cada grupo (por ejemplo: entrevistas, talleres, formularios en reuniones, llamadas, correos, grupos focales). Idealmente, la información se recoge **directamente** de los grupos de interés, aunque puede complementarse con fuentes existentes o con personas que hablen en nombre de quienes no pueden participar.

Para la fase cualitativa inicial, no se busca representatividad estadística: se suele parar cuando se alcanza **saturación**, es decir, cuando ya no aparece información nueva relevante.

Buena práctica: considerar el tiempo y recursos que el grupo puede aportar y planificar reuniones con claridad sobre recursos (inputs), productos (outputs) y aspectos de bienestar que cambian (outcomes) para usar el tiempo de forma eficiente.

3.2.6 Riesgos típicos y cómo reducirlos

- Depender solo del personal puede ocultar cambios que realmente experimentan los grupos de interés o suavizar resultados negativos.
- Depender solo de grupos de interés también tiene límites (por ejemplo, información incompleta o voces dominantes).
- Depender solo de investigación de terceros puede no corresponder a un contexto o población comparable.

Por eso, se recomienda un enfoque informado por grupos de interés y triangulado cuando sea útil, explicando y justificando contradicciones por transparencia.

3.2.7 Entregables de la etapa

- Lista justificada de grupos de interés (incluidos y excluidos).
- Segmentación en subgrupos cuando corresponda.
- Matriz/ranking de ponderación por relevancia y significancia (incluido umbral de inclusión).

- Plan de involucramiento por grupo (método, momento, cantidad aproximada, responsables).

3.2.8 Relación de este paso con los principios, preguntas de evaluación y etapas

Relación con los principios

Principio 1: Involucrar a los grupos de interés (stakeholders): La Etapa 2 es la aplicación directa de este principio: se identifica quiénes son los grupos de interés y se define cómo se obtendrá su aporte para comprender el cambio desde su perspectiva. La norma enfatiza que la contabilización del valor social debe comenzar con lo que las partes interesadas dicen que ha cambiado para ellas, y que otras fuentes pueden complementar (triangulación), pero no sustituir sin explicarlo.

Principio 4: Incluir solo lo que es material: En esta etapa se decide qué grupos de interés se incluyen o excluyen. La Guía SROI advierte que, sin consulta, no se puede saber con certeza si se han identificado todos los grupos con cambios materiales; se empieza con una lista inicial y se ajusta a medida que se consulta, para no perder fuentes relevantes de valor (incluyendo cambios negativos o no previstos).

Relación con preguntas de evaluación (impacto)

Pregunta 3: *¿Quién experimenta cambios en su vida como resultado de lo que se hace?*

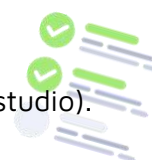
Relación con las etapas

Etapa 1 “Establecer el alcance e identificar a los stakeholders”: En la Guía SROI, la identificación de stakeholders forma parte del arranque del proceso: se elabora una lista, se decide a quién incluir en función de cambios materiales, y se mantiene la disposición a ajustar esa decisión tras la consulta (incluyendo stakeholders nuevos si emergen cambios no previstos).

3.2.9 Checklist para asegurar el contenido

Este checklist (tipo “chuleta”) resume las preguntas mínimas que el paso de grupos de interés debería contestar:

- Confirmar que la temporalidad y la decisión del SROI ya están definidas en el alcance (porque determinan quién entra y quién no).
- Listar personas/organizaciones que: experimentan cambios en aspectos de bienestar (outcomes), y/o afectan la actividad (pueden influir en que funcione o no).
- Completar la tabla mínima por grupo: grupo de interés, nº de personas/organizaciones, descripción.
- Ponderar los grupos de interés (asignar a cada grupo una puntuación de Relevancia (1-10) y de Significancia (1-10)).
- Calcular el Índice = Relevancia x Significancia, y ordenar (ranking).
- Definir un umbral de inclusión (según ranking y capacidad real del estudio).
- Decidir por grupo: incluido o excluido.
- Documentar la justificación (si se excluye, dejar escrito qué posible valor social queda fuera, por qué no sería significativo).
- Asegurar subgrupos cuando se necesite (¿Hay perfiles con experiencias claramente distintas dentro del mismo grupo?). Crear subgrupos cuando cambian aspectos de bienestar distintos, o cambia lo mismo, pero con distinta intensidad/importancia/valor.
- Si se crean subgrupos, actualizar la lista, la ponderación (si aplica), y la selección final.



3.3 Etapa 3. Límites



Definir los **límites** del análisis significa establecer el marco práctico de “hasta dónde llega” el SROI: describir cómo funciona la actividad, decidir el **periodo** sobre el que se recogerán datos y concretar el foco de análisis (qué se incluye y qué se excluye), con suficiente contexto sobre el **grupo objetivo** (beneficiarios principales) para poder construir después el mapa de impacto con coherencia.

Objetivo del paso: Este paso consolida lo que ya se sabe y prepara el terreno para el resto del proceso: deja por escrito el “marco” del estudio (foco, periodo y contexto) y explicita exclusiones, de manera transparente, para que el análisis sea trazable y defendible.

3.3.1 Qué se hace en la práctica

1. Describir cómo funciona la actividad (contexto y funcionamiento)

- Redactar 2–3 párrafos con el contexto de la organización/proyecto y una explicación simple de cómo funciona (qué hace y cómo opera).
- Identificar, a nivel descriptivo, los elementos que permiten entender el funcionamiento (por ejemplo: aliados relevantes, forma de provisión del servicio, lógica básica de intervención), sin entrar todavía en el detalle del mapa de impacto.

2. Definir áreas de trabajo incluidas y excluidas

- Especificar qué “áreas de trabajo” serán el foco del SROI (qué parte del proyecto/organización se analizará).
- Dejar por escrito exclusiones por decisión (no por olvido), y vincularlas a la finalidad del análisis y a la disponibilidad de recursos.

3. Decidir el periodo de recogida de datos

- Fijar el **periodo** sobre el que se recopilarán datos (por ejemplo, un año, una cohorte, un tramo específico de la vida del proyecto), y justificar por qué ese periodo es el adecuado para el objetivo del análisis.
- Tener presente que la elección del periodo se conecta con la pregunta de “cuánto tiempo se necesita medir outcomes” (duración del seguimiento).

4. Aterrizar el grupo objetivo (beneficiarios principales)

- Describir quién es el **grupo objetivo** principal y, si procede, qué segmento se analizará (por ejemplo, un subgrupo dentro del total).
- Registrar supuestos básicos que ayuden a entender el contexto del grupo (características relevantes para interpretar los cambios).

5. Definir límites de la “cadena de cambios”

- Anticipar que los cambios suelen formar una **cadena de acontecimientos** y decidir “hasta dónde se llegará” en esa cadena para el análisis (sin intentar capturarlo todo).
- Dejar anotado el criterio: detenerse en el punto del cambio donde se considera que “se está creando valor” para el objetivo del estudio.

6. Ajustar límites a recursos disponibles (sin perder transparencia)

- Diseñar el estudio para que encaje con los recursos disponibles (tiempo del equipo, acceso a datos), intentando incluir los outcomes más importantes aunque sea a pequeña escala.
- Si se excluye algo por recursos, hacerlo explícito para que el lector entienda el alcance real.
- Mantener la opción de volver atrás y redefinir límites si la recolección de datos muestra que el alcance no es viable, dejando registro de la decisión.

Plantilla

Grupo de interés	Tipo de input	Descripción de input	Valor € del input (todo el periodo del alcance)	Fuentes	Comentarios

Ejemplo ilustrativo. Empleo juvenil en población en situación de exclusión social

Grupo de interés	Tipo de input	Descripción de input	Valor € del input (todo el período del alcance)	Fuentes	Comentarios
Jóvenes participantes	Tiempo y dedicación	Tiempo dedicado por los jóvenes a participar en el itinerario (formación, tutorías, prácticas).	0 €	No monetizado	En este ejemplo no se monetiza el tiempo de las personas participantes para evitar sobrecargar el cálculo y porque no es un input financiero del programa.
Organización ejecutora	Recursos humanos	Salarios del equipo técnico (orientadores/as, formadores/as, personal de seguimiento) imputados al programa.	180.000 €	Presupuesto del programa	Costes directos del programa durante el periodo analizado.
Administraciones públicas / financiadores	Financiación	Subvención pública que financia total o parcialmente el programa de inserción sociolaboral.	200.000 €	Resolución de subvención	Se considera input financiero clave; puede desagregarse por financiador si es relevante para el análisis.

EXAMPLE

3.3.2 Entregables de la etapa

- **Descripción breve del contexto y funcionamiento** (2–3 párrafos) y definición del foco del análisis (áreas incluidas/excluidas).
- **Decisión documentada del periodo** de recogida de datos.
- **Descripción del grupo objetivo** (y segmentos si aplica).

- **Registro de límites y exclusiones**, con justificación (incluyendo exclusiones por recursos).

3.3.3 Decisiones críticas

Decisión crítica 1: Foco incluido/excluido realista

- **Qué decisión se toma:** qué áreas entran y cuáles quedan fuera.
- **Error típico:** no explicitar exclusiones y que el lector crea que el análisis cubre más de lo que realmente cubre.
- **Evidencia mínima aceptable:** lista clara de áreas incluidas/excluidas + motivo.

Decisión crítica 2: Periodo de datos coherente con los outcomes

- **Qué decisión se toma:** periodo sobre el que se recopilarán datos.
- **Error típico:** elegir un periodo por conveniencia sin relación con el tiempo necesario para observar cambios.
- **Evidencia mínima aceptable:** periodo definido + justificación en una frase.

Decisión crítica 3: Límites de la cadena de cambios

- **Qué decisión se toma:** hasta dónde se llega en la cadena de acontecimientos.
- **Error típico:** intentar perseguir todos los cambios posibles y bloquear el análisis; o cortar demasiado pronto sin justificar.
- **Evidencia mínima aceptable:** criterio escrito del “punto de parada” en la cadena.

3.3.4 Relación de este paso con los principios, pregunta de evaluación y etapas

Relación con los principios

- **Principio: 2. Comprender qué cambia.** La decisión sobre “hasta dónde” se sigue una cadena de cambios es fundamental para construir resultados bien definidos.
- **Principio: 4. Incluir solo lo que es material.** Definir límites obliga a decidir qué entra y qué no, y a justificarlo para no perder cambios importantes por decisiones implícitas.
- **Principio: 6. Sé transparente.** Las exclusiones por recursos y los límites del estudio deben declararse para que el resultado sea interpretable.

Relación con preguntas de evaluación (impacto)

No hay una relación directa con una pregunta de evaluación.

Relación con las etapas

Etapla 1. Establecer el alcance e identificar los grupos de interés (stakeholders)

3.3.5 Checklist para asegurar el contenido

¿Existe una descripción breve del contexto y de cómo funciona la actividad (2-3 párrafos)?

¿Se han definido explícitamente las áreas incluidas y las áreas excluidas (con motivo)?

¿Está definido el periodo de recogida de datos y su justificación?

¿Está descrito el grupo objetivo (y segmentos si aplica)?

¿Está escrito el criterio de "hasta dónde" se seguirá la cadena de cambios?

Si hubo exclusiones por recursos, ¿están declaradas de forma transparente y entendible para el lector?

¿Queda un registro de límites/exclusiones suficientes para que el análisis sea replicable por otra persona?



3.4 Etapa 4. Analizar recursos (inputs)

Definir y justificar la "inversión" (inputs = recursos) que se utilizará en el cálculo SROI, a partir de las cuentas y registros financieros del alcance.

Objetivo del paso:

Este paso permite **entender cómo el uso de recursos (inputs = recursos)** se relaciona con las distintas áreas/actividades incluidas en el alcance, y fijar con rigor el importe de la inversión (costes) que se comparará con el valor de los cambios en los aspectos de bienestar (outcomes). Para ello se revisan las cuentas: ingresos (fuentes) y gastos (usos), y se documenta cómo se asignan los costes cuando el análisis cubre solo una parte de la organización.

Plantilla

Actividad:	Descripción de la actividad:	
Grupos de interés	Descripción de los recursos (inputs)	Valor del recurso (€)
xx		xx,xx€
xx		xx,xx€
xx		xx,xx€
xx		xx,xx€
TOTAL		xxx,xx€

Ejemplo ilustrativo. Empleo juvenil en población en situación de exclusión social

Actividad:	Descripción de la actividad: Programa de 6 meses que combina orientación laboral individual, formación en competencias transversales y digitales, intermediación con empresas y acompañamiento durante la inserción.	
Grupos de interés	Descripción de los recursos (inputs)	Valor del recurso (€)
Jóvenes participantes	Acceso a orientación individual, formación y acompañamiento (recursos financiados por el programa).	0 €
Equipo técnico del programa	Dedicación del personal técnico (orientación, formación, seguimiento y coordinación).	180.000 €
Organización ejecutora	Recursos materiales y operativos (espacios, materiales didácticos, herramientas digitales, gestión).	45.000 €
Empresas colaboradoras	Tiempo del personal dedicado a tutorías, selección y acogida de jóvenes en prácticas o empleo.	25.000 €
TOTAL		250.000 €

EXAMPLE

En este ejemplo, los inputs se asignan a una actividad concreta y se expresan en términos monetarios. El valor total representa la inversión necesaria para que la actividad tenga lugar durante el periodo del alcance. Algunos recursos clave (como el tiempo de las personas participantes) pueden no monetizarse, siempre que esta decisión esté justificada y documentada

3.4.1 Qué se hace en la práctica

1. Revisar las cuentas y “leerlas” en clave de inversión para SROI

- Se examinan los estados financieros para identificar la relación entre **gasto** y el trabajo que genera valor (dentro del alcance).
- Se comprueba si la información financiera ya está desglosada por líneas/áreas de actividad; si no lo está, se prepara un desglose operativo para el análisis.

En caso de tratarse de un proyecto, esta tarea consiste en identificar la parte proporcional del presupuesto (si el presupuesto contiene partidas no correspondiente a la intervención que se mide, o cubre una temporalidad que no corresponde al alcance que se ha definido).

2. Resumir la información financiera básica (fuentes y usos)

- Se registra, como mínimo, un resumen con:
 - **Fuentes** (p. ej., ventas, donaciones, subvenciones, contratos, préstamos, inversión privada).
 - **Usos** (p. ej., salarios, alquiler, suministros, seguros, equipamiento, gastos de programa).
- Se incluye, cuando aplique, **una estimación del valor del tiempo de voluntariado** (si es un recurso necesario para que la actividad ocurra) u horas extras del personal.

3. Identificar los costes que pertenecen al alcance

- Si el análisis cubre toda la organización: se incluyen todos los costes.
- Si el análisis cubre **solo una parte**: se identifican los costes que corresponden a esas actividades y se separan del resto.

4. **Asignar costes compartidos con un criterio explícito (cost allocation / asignación de costes)**

Cuando un coste se comparte (por ejemplo: dirección, electricidad, alquiler), se asigna con un criterio defendible y proporcional, como:

- **Salarios:** según tiempo (timesheets) o estimación razonada; si aplica, según tamaño relativo de presupuestos.
- **No salarios (p. ej., suministros/energía):** según una medida de actividad o proporciones razonables.
- **Alquiler:** según metros cuadrados/uso de espacio (o un criterio equivalente).
Se deja por escrito el método utilizado.

5. **Vincular costes e inputs con quién financia (grupos de interés financieros)**

- Una vez asignados los costes, se identifican las **fuentes de ingresos** que los cubren y, si es necesario, se calculan proporciones por financiador.
- Con esto, se pueden incorporar como grupos de interés (stakeholders) a los financiadores pertinentes y registrar su contribución como inputs (recursos) en el mapa de impacto.

6. **Distinguir “gasto anual” vs “inversión de varios años” (capital / préstamos), si aplica**

- Se decide si la inversión corresponde a operaciones de un año (gasto corriente) o a una inversión extraordinaria con vida útil > 1 año (capital), lo cual afectará si se proyecta o no.
- Para activos o financiación vía préstamo, la guía recomienda, como orientación práctica, **centrarse en un año** y dejar claro que el SROI examina el valor creado por los inputs necesarios en ese año; para edificios, se considera el coste anual de la actividad más la depreciación anual del activo.

7. **Registrar decisiones y supuestos (rastro de auditoría)**

- Se documentan: criterios de asignación, exclusiones, estimaciones (p. ej., voluntariado) y cualquier limitación de datos. Esto es clave para que el cálculo sea trazable y para el informe.

3.4.2 Entregables de la etapa

- **Resumen financiero del alcance:** tabla “Fuentes y Usos” (y, si corresponde, el valor estimado del voluntariado).
- **Tabla de asignación de costes (asignación de costes)** con criterios usados y justificación breve. (La asignación de costes se define como la asignación de costes o gastos a actividades relacionadas con un programa/producto/negocio).
- **Cálculo documentado de la inversión (inputs = recursos)** que se usará en el modelo SROI, mostrando:
 - costes directos del alcance,
 - costes compartidos asignados,
 - y (si aplica) el reparto por fuentes de financiación.
- **Nota técnica de tratamiento de capital/préstamos**, si aplica (enfoque y supuestos).

3.4.3 Decisiones críticas

Decisión crítica 1: Inversión “completa” y no solo la subvención

- **Qué decisión se toma:** incluir el **coste total** de la actividad del alcance (incluidos costes compartidos), para no infravalorar la inversión y distorsionar el ratio.
- **Error típico:** usar solo la financiación “visible” (p. ej., una subvención) ignorando costes internos o compartidos que hacen posible la actividad.
- **Evidencia mínima aceptable:** hoja de inversión con costes directos + criterio y cuantía de costes asignados.

Decisión crítica 2: Método de asignación de costes compartidos

- **Qué decisión se toma:** elegir un método por tipo de coste (tiempo, espacio, proporciones) y explicitarlo.
- **Error típico:** asignar “a ojo” sin criterio estable o sin documentarlo.
- **Evidencia mínima aceptable:** tabla con criterios por partida + fuente/razón de la estimación.

Decisión crítica 3: Tratamiento del voluntariado como input (si es necesario para que ocurra la actividad)

- **Qué decisión se toma:** si se incluye, o no, el valor estimado del tiempo voluntario como parte de la inversión y cómo se estima.
- **Error típico:** omitirlo siempre (subestimando inversión) o incluirlo sin explicar el método.
- **Evidencia mínima aceptable:** nota de decisión + método de estimación y cifra.

Decisión crítica 4: Capital/préstamos y horizonte del análisis

- **Qué decisión se toma:** si hay inversión en activos o deuda, aplicar un tratamiento coherente (p. ej., enfoque anual + depreciación anual cuando proceda) y dejarlo explícito.
- **Error típico:** mezclar inversión de capital con gasto anual sin criterio, o proyectar sin base.
- **Evidencia mínima aceptable:** nota técnica con supuestos (vida útil/depreciación/criterio anual).

3.4.4 Relación de este paso con los principios, preguntas de evaluación y etapas

Relación con los principios

Principio 5: Valorar lo que importa. Este principio no solo aplica a monetizar outcomes; también se refiere a valorar los **inputs (recursos)** necesarios para realizar las actividades.

Principio 3: Incluir solo lo que es material (Principio 4). En la práctica, ayuda a justificar por qué ciertos costes o grupos de interés financieros se incluyen/excluyen cuando no son relevantes para el propósito del análisis y las decisiones de asignación de recursos.

Relación con preguntas de evaluación (impacto)

No hay una relación directa con una pregunta de evaluación.

Relación con las etapas

Se conecta con **la etapa 3** en la que se habla de valorar tanto los inputs como los outcomes.

3.4.5 Checklist para asegurar el contenido

¿Está claro el periodo financiero usado y coincide con el alcance temporal del análisis?

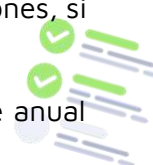
¿Existe una tabla de Fuentes y Usos y se incluyen partidas relevantes (incluido voluntariado si aplica)?

Si el alcance es parcial: ¿están identificados los costes del alcance y la asignación de costes compartidos está explicada (método por partida)?

¿Se identificaron las fuentes de ingresos que cubren esos costes (y proporciones, si aplica)?

Si hay activos/préstamos: ¿hay una nota con el tratamiento (p. ej., enfoque anual + depreciación) y sus supuestos?

¿Quedan registradas las decisiones y supuestos clave para que el cálculo sea trazable?



3.5 Etapa 5. Mapa de impacto e indicadores

Construir el mapa de impacto (teoría del cambio del SROI) y definir indicadores para cada outcome (aspecto de bienestar que cambia) dentro del alcance. **No confundir** con la Teoría del Cambio de www.theoryofchange.org o la Teoría del Cambio de Cadena de Valor (metodología que usan la misma terminología) que es la que se empleará en este proceso.

Objetivo del paso:

Este paso traduce el alcance y el trabajo con los grupos de interés (stakeholders) en un **mapa de impacto** que muestra la relación entre **inputs (recursos)**, **outputs (productos)** y **outcomes (aspectos de bienestar que cambian)**. A partir de ese mapa, se definen **indicadores** para poder evidenciar si el cambio ocurrió y en qué medida.

Plantilla

Cambio	Descripción del cambio (definición operativa: ¿qué significa en este estudio?)
xx	
xx	
xx	

3.5.1 Qué se hace en la práctica

1. Preparar el “esqueleto” del mapa de impacto por grupo de interés

- Se listan los **grupos de interés** incluidos y, para cada uno, se abre una fila (o varias si hay experiencias claramente distintas).
- Se completan, para cada grupo: inputs (recursos) aportados, outputs (productos) entregados y una primera lista de outcomes (cambios) esperados/observados.

2. Describir la “cadena de acontecimientos” (chain of events) para entender el cambio

- Se ordenan los outcomes como una **cadena de acontecimientos**: un cambio lleva a otro, y se representa la secuencia (puede ser lineal o ramificada).
- Se profundiza con preguntas del tipo “¿y qué pasa después?” para identificar outcomes posteriores y dependencias.
- Se incorporan outcomes positivos y negativos, previstos y no previstos, si aparecen al involucrar a los grupos de interés.

3. Asegurar que los outcomes estén “bien definidos”

- Se agrupan outcomes descritos con palabras distintas, pero con el mismo significado, y se clarifica el resultado “bien definido” (el punto del cambio en el que se está creando valor).
- Se evita caer en outcomes excesivamente genéricos (p. ej., “mejor bienestar” sin concretar el aspecto de bienestar).

4. Revisar cobertura y materialidad del mapa (antes de medir)

- Se comprueba que el mapa cubre a **todos los grupos de interés** dentro del alcance y que la cadena es “completa” (incluye lo que ocurre también a quienes no experimentan el cambio esperado).
- Se decide qué outcomes se incluyen finalmente y cuáles se excluyen por no ser materiales, documentando el motivo.

5. Definir indicadores para cada outcome (aspecto de bienestar que cambia)

- Se define al menos un indicador por outcome. En SROI, los indicadores se aplican a outcomes y sirven para saber si el cambio sucedió y **cuánto** cambió.
- Se involucra a los grupos de interés para identificar buenos indicadores: suelen ser quienes mejor pueden explicar cómo saben que el cambio ocurrió.
- Se registra, para cada indicador, su fuente de datos prevista (encuesta, registros internos, entrevistas, etc.) y la unidad de medida.

Ejemplo ilustrativo. Empleo juvenil en población en situación de exclusión social

Cambio	Descripción del cambio (definición operativa: ¿qué significa en este estudio?)
<i>Mejora de la empleabilidad</i>	El/la joven adquiere y pone en práctica competencias personales, sociales y laborales que aumentan su capacidad para acceder y mantenerse en un empleo (por ejemplo, habilidades de búsqueda activa, comunicación, gestión del tiempo y adaptación al entorno laboral).
<i>Acceso a empleo o prácticas laborales</i>	El/la joven inicia un empleo o unas prácticas laborales vinculadas al mercado ordinario como resultado del itinerario, con una duración mínima definida (por ejemplo, al menos 3 meses) durante el periodo de seguimiento.
<i>Aumento de la autonomía económica</i>	El/la joven incrementa su capacidad para generar ingresos propios de forma regular, reduciendo su dependencia de ayudas económicas o del apoyo familiar durante el periodo analizado.

Los cambios deben formularse en términos de **aspectos de bienestar que cambian**, no como actividades ni como productos del programa. Una buena definición operativa permite después seleccionar indicadores adecuados y evita confundir outputs (por ejemplo, “número de cursos realizados”) con outcomes reales.

3.5.2 Entregables de la etapa

- **Mapa de impacto (impact map / teoría del cambio)** por grupos de interés, mostrando la relación entre inputs (recursos) → outputs (productos) → outcomes (cambios).
- **Listado de outcomes finales incluidos** (y outcomes excluidos con justificación, si aplica), listo para pasar a medición.
- **Matriz de indicadores:** por cada outcome, indicador(es) + fuente(s) de datos + notas de medición.

3.5.3 Decisiones críticas

Decisión crítica 1: Nivel de detalle del mapa (granularidad) acorde a propósito y audiencia

- **Qué decisión se toma:** cuántas cadenas y cuánta segmentación por grupo de interés se necesita (más detalle para gestión; menos para comunicación general).
- **Error típico:** hacer el mapa tan genérico que luego no se pueden definir indicadores útiles.
- **Evidencia mínima aceptable** mapa con outcomes bien definidos por grupo de interés y un criterio escrito del nivel de detalle adoptado.

Decisión crítica 2: Dónde “parar” la cadena de acontecimientos

- **Qué decisión se toma:** hasta qué punto se sigue la cadena para que sea manejable sin cortar demasiado pronto (evitar perder outcomes relevantes o negativos posteriores).
- **Error típico:** detener la cadena antes de que el outcome sea lo suficientemente “absoluto”, dejando fuera efectos relevantes.
- **Evidencia mínima aceptable:** justificación breve del punto de corte por outcome (por qué ese outcome se considera el cambio a valorar/gestionar).

Decisión crítica 3: Incluir outcomes negativos y no previstos

- **Qué decisión se toma:** si hay outcomes no previstos (incluidos negativos), se incorporan al mapa y se decide su tratamiento posterior (medición/valoración), en función de materialidad.
- **Error típico:** mapear solo outcomes positivos previstos, aumentando el riesgo de sobre-interpretar el valor.
- **Evidencia mínima aceptable:** registro de outcomes negativos/no previstos identificados y decisión documentada de inclusión/exclusión con fundamento.

Decisión crítica 4: Indicadores que midan “si ocurrió” y “cuánto ocurrió”

- **Qué decisión se toma:** seleccionar indicadores que permitan evidenciar el cambio y su magnitud (no solo actividad).
- **Error típico:** confundir indicadores de output (producto) con indicadores de outcome (cambio), o elegir indicadores imposibles de medir con los recursos disponibles.
- **Evidencia mínima aceptable:** por cada outcome, indicador definido + fuente de datos identificada + viabilidad básica (quién lo recoge y cuándo).

3.5.4 Relación de este paso con los principios, preguntas de evaluación y etapas

Relación con los principios

- **Principio 2: Comprender qué cambia.** Se operacionaliza mediante la cadena de acontecimientos y la definición de outcomes “bien definidos”.
- **Principio 4: Incluir solo lo que es material.** Se aplica en la revisión del mapa para decidir qué outcomes quedan dentro antes de medir.

Relación con preguntas de evaluación (impacto)

Pregunta 4 y 5: “¿Qué outcomes (cambios) se están produciendo?” y “¿Cómo se pueden medir esos outcomes?”

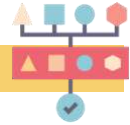
Relación con las etapas

El **mapeo** corresponde a la etapa 2. Definir el mapa de cambios y etapa 3 la **definición de indicadores**.

3.5.5 Checklist para asegurar el contenido

- ¿Están listados los grupos de interés y el mapa tiene filas/segmentos coherentes por experiencias distintas?
- ¿Para cada grupo de interés están claros inputs (recursos), outputs (productos) y outcomes (aspectos de bienestar que cambian)?
- ¿Existe una cadena de acontecimientos por grupo (con outcomes ordenados y dependencias)?
- ¿Se han considerado outcomes negativos y no previstos? ¿Se ha revisado la “completitud” por grupos de interés?
- ¿Cada outcome final tiene al menos un indicador que permita saber si ocurrió y cuánto ocurrió?
- ¿Para cada indicador hay una fuente de datos prevista y una nota mínima de viabilidad (quién/cuándo/cómo)?
- ¿Quedan documentadas las decisiones de inclusión/exclusión por materialidad y el motivo?





3.6 Etapa 6. Plan de involucramiento

Consolidar lo definido hasta ahora y convertirlo en un plan operativo para completar la medición: qué datos faltan, cómo se recogerán, quién lo hará y en qué plazos.

Objetivo del paso:

Este paso sirve para “cerrar” el diseño antes de entrar en recogida de datos y cálculo. Se resume lo que ya está decidido (alcance, grupos de interés, mapa de impacto, indicadores e inversión) y se define un **plan y cronograma** para: recopilar la evidencia de outcomes (aspectos de bienestar que cambian), completar supuestos y ajustes, realizar los cálculos, redactar el informe y devolver hallazgos a los grupos de interés.

Plantilla

Grupo de interés	Población (N)	Diseño – meta/umbral previsto (por grupo)	Cualitativo – qué ha cambiado (n; método; periodo)	Cuantitativo – cuánto ha cambiado (n válidas; método; periodo)	Margen de error (solo si aplica)	Ejecución – logrado vs meta
xx	xx	Cuantitativo: Cualitativo:	xx; grupos focales/entrevistas individuales telemáticas o llamadas; mes-mes 2025	xx; formulario online; mes-mes 2025	x,xx%	Cumple/no cumple:
xx	xx	Cuantitativo: Cualitativo:	xx; grupos focales/entrevistas individuales telemáticas o llamadas; mes-mes 2025	xx; formulario online; mes-mes 2025	x,xx%	Cumple/no cumple:
xx	xx	Cuantitativo: Cualitativo:	xx; grupos focales/entrevistas individuales telemáticas o llamadas; mes-mes 2025	xx; formulario online; mes-mes 2025	x,xx%	Cumple/no cumple:

3.6.1 Qué se hace en la práctica

1. Consolidar un “borrador de informe” con lo ya construido

- Se reúne en un único documento lo producido en las etapas anteriores: alcance, grupos de interés, mapa de impacto, outcomes finales incluidos/excluidos (con motivo), inversión (inputs = recursos) y la matriz de indicadores.
- Se revisan supuestos y decisiones ya tomadas para asegurar trazabilidad (qué se excluyó y por qué, qué se asumió y dónde falta evidencia).

2. Revisar la matriz de indicadores y traducirla a “lista de datos a conseguir”

Para cada outcome incluido, se completa una ficha mínima de datos:

- Indicador(es) (recordatorio: en SROI los indicadores se aplican a outcomes y deben indicar si ocurrió el cambio y cuánto).
- Fuente prevista (registros internos, encuestas, entrevistas, fuentes externas, etc.).
- Método (cuantitativo/cualitativo o mixto) y unidad de medida.
- Segmentación necesaria (si hay subgrupos con cadenas de cambio distintas).

3. Planificar la recogida de datos con criterio de eficiencia

- Se planifica para **aprovechar sesiones** con grupos de interés, evitando repetir contactos innecesarios (por ejemplo, hay información que puede recogerse conjuntamente según sea análisis forecast o evaluativo).
- Se distingue con claridad entre:
 - involucramiento de grupos de interés (para asegurar que se mide lo correcto), y
 - recogida de datos (para evidenciar que el cambio ocurrió).

4. Definir roles, responsabilidades y recursos (inputs de gestión del propio análisis)

- Se asigna quién hace qué: coordinación SROI, trabajo de campo, análisis de datos, finanzas/modelo, redacción, revisión interna y validación con grupos de interés.
- Se define si habrá apoyo externo y qué tareas se externalizan.

5. Construir el cronograma completo hasta el informe

- Se fija un calendario realista por hitos: recogida de datos, limpieza/análisis, cálculo, revisión, devolución a stakeholders y publicación/uso interno.

6. Definir una estrategia de calidad, transparencia y verificación

- Se decide cómo se registrarán fuentes, supuestos, cambios y limitaciones (rastreo de auditoría).
- Se planifica el nivel de verificación / assurance que se pretende (si aplica) para reforzar confianza en los hallazgos.

Ejemplo ilustrativo. Empleo juvenil en población en situación de exclusión social

Grupo de interés	Población (N)	Diseño – meta/umbral previsto (por grupo)	Cualitativo – qué ha cambiado (n; método; periodo)	Cuantitativo – cuánto ha cambiado (n válidas; método; periodo)	Margen de error (solo si aplica)	Ejecución – logrado vs meta
Jóvenes participantes	120	Al menos el 60 % mejora su empleabilidad y el 40 % accede a empleo o prácticas	20 entrevistas individuales y 3 grupos focales; entrevistas semiestructuradas; mar-jun 2025	90 respuestas válidas; formulario online pre y post; mar-jun 2025	±5 %	Cumple
Empresas colaboradoras	25	Al menos el 50 % valora positivamente la adecuación de los perfiles y repetiría colaboración	10 entrevistas breves; entrevistas telefónicas; abr-jun 2025	18 respuestas válidas; cuestionario online; abr-jun 2025	No aplica	Cumple parcialmente
Equipo técnico del programa	8	Identificar mejoras claras en el diseño y ejecución del itinerario	1 sesión grupal; taller de reflexión; jun 2025	No aplica	No aplica	Cumple

EXAMPLE

3.6.2 Entregables de la etapa

- **Plan de involucramiento** (documento operativo) que incluye:
 - síntesis de decisiones y supuestos del análisis,
 - **lista de datos pendientes** por outcome/indicador,
 - métodos y fuentes por indicador,
 - responsables, recursos y cronograma.
- **Tabla de gestión del proyecto** (recursos internos/externos y calendario por etapas/hitos).
- **Plan de involucramiento de grupos de interés** para las etapas restantes (quién participa, cómo y cuándo).

3.6.3 Decisiones críticas

Decisión crítica 1: Priorizar qué datos se van a conseguir primero (y qué no se perseguirá por ahora)

- **Qué decisión se toma:** ordenar la recogida de datos por importancia y dificultad; si faltan datos clave, puede requerirse estrechar alcance o ajustar indicadores.
- **Error típico:** intentar medir todo a la vez y bloquear el avance por “perfeccionismo” metodológico.
- **Evidencia mínima aceptable:** lista priorizada de datos pendientes + decisión explícita de qué queda fuera y por qué.

Decisión crítica 2: Métodos y fuentes realistas para cada indicador

- **Qué decisión se toma:** elegir métodos que aporten confianza suficiente para el propósito (audiencia/decisión), combinando fuentes internas, consulta a grupos de interés y fuentes externas cuando haga falta.
- **Error típico:** diseñar indicadores “buenos en teoría” pero imposibles de medir con el tiempo y recursos disponibles.
- **Evidencia mínima aceptable:** por indicador, método + fuente + responsable + fecha estimada de recogida.

Decisión crítica 3: Asegurar consistencia con el mapa de impacto (sin doble conteo y con segmentación cuando proceda)

- **Qué decisión se toma:** verificar que los datos a recoger se corresponden con outcomes definidos y no duplican valor en cadenas de acontecimientos (evitar contar dos veces el mismo cambio para el mismo grupo).
- **Error típico:** medir y luego valorar outcomes intermedios y finales como si fueran cambios independientes, generando doble conteo.
- **Evidencia mínima aceptable:** revisión documentada del mapa/indicadores indicando dónde se corta la cadena y por qué.

Decisión crítica 4: Nivel de transparencia y verificación previsto

- **Qué decisión se toma:** cómo se garantizará trazabilidad (fuentes, supuestos) y si habrá verificación/assurance independiente acorde a la audiencia.
- **Error típico:** dejar la transparencia para el final; luego es difícil reconstruir decisiones y justificar el resultado.
- **Evidencia mínima aceptable:** registro de decisiones + plan de revisión/verificación (aunque sea interno).

3.6.4 Relación de este paso con los principios, pregunta de evaluación y etapas

Relación con los principios

- **Principio 6: Ser transparente.** Se concreta al dejar por escrito supuestos, fuentes, exclusiones, limitaciones y el plan de trabajo, facilitando trazabilidad.
- **Principio 7: Verificar el resultado.** El plan contempla cómo se aumentará la confianza en el análisis (verificación/assurance), alineado con el nivel de exigencia de la audiencia.

Relación con preguntas de evaluación (impacto)

Este paso implica hacer un repaso de todas las preguntas de evaluación (ver [apartado 2.2](#))

Relación con las etapas

En la secuencia metodológica, este paso actúa como “puente” entre la etapa 3 “Evidenciar y dar un valor” y 4 “Establecer el impacto”, antes de entrar en la etapa 5.

3.6.5 Checklist para asegurar el contenido

- ¿Existe un documento único que consolida alcance, grupos de interés, mapa de impacto, inversión y matriz de indicadores?
- ¿Para cada outcome incluido hay una lista clara de datos pendientes, con método, fuente, responsable y fecha?
- ¿Se ha planificado el trabajo para aprovechar sesiones con stakeholders según sea forecast/evaluativo?
- ¿El cronograma incluye hitos hasta informe y devolución de hallazgos?
- ¿Se han registrado supuestos, exclusiones y limitaciones (rastro de auditoría)?
- ¿Se ha definido un enfoque de verificación/assurance acorde a la audiencia, aunque sea básico?



3.7 Etapa 7. Recogida de datos



En este paso toca recopilar la evidencia necesaria para demostrar que los **aspectos de bienestar que cambian (outcomes)** han ocurrido, en qué magnitud, cuánto duran y cuánto del cambio es atribuible a la actividad (evitando sobre-atribuir). En esta etapa, la recogida de datos es distinta del involucramiento de grupos de interés para el dato cualitativo (¿Qué cambió?). En este paso el involucramiento está compuesto principalmente por el levantamiento de datos cuantitativos (a veces a través de formularios o grupos focales o fuentes de terceros), para asegurar que se está midiendo “lo correcto”; la recogida de datos aporta evidencia de que el cambio ocurrió.

Objetivo del paso:

Este paso sirve para completar la información pendiente a identificar: recoger datos internos y externos, realizar trabajo de campo con grupos de interés cuando sea necesario, y dejar preparada una base de evidencia trazable para el cálculo posterior (incluyendo estimaciones de **peso muerto, atribución, desplazamiento, duración y decrecimiento/drop-off**).

Para este paso es vital utilizar el “Value map” de Social Value International. La plantilla se encuentra aquí: <https://www.socialvalueint.org/sroi-value-map>

También se puede utilizar una tabla así para reportar lo datos recogidos de la cuantificación del cambio.

Cambio	Número de personas que se identifican	Valor/importancia	Profundidad	Peso muerto	Atribución.	Desplazamiento
	xx personas	x,x de media	x,x de media	x,x%	x,x%	x,x%

3.7.1 Qué se hace en la práctica

Implementar el plan de recogida por outcome e indicador

- Se ejecuta la lista de datos pendiente por outcome, siguiendo el orden de prioridad definido (lo crítico primero).
- Se recoge evidencia tanto desde sistemas internos como desde fuentes externas, y se planifica el trabajo de campo cuando falten datos.

Diferenciar claramente “involucramiento” y “recogida de datos”

- Se evita confundir la consulta para diseñar/validar qué medir con la recogida de evidencias para probar que el cambio ocurrió.

Recoger datos con métodos adecuados (cuanti, cuali o mixtos)

- Se utilizan métodos típicos como entrevistas individuales, grupos focales, talleres/seminarios y cuestionarios (presenciales, telefónicos, postales u online).
- Se recogen evidencias cualitativas para comprender los cambios (outcomes) y cuantitativas para medir “cuánto” cambio ha habido mediante indicadores.

Diseñar muestreo y segmentación de forma defendible

- Se aplican técnicas de muestreo suficientemente robustas para incluir una gama representativa de grupos de interés, sin “obsesionarse” con tamaños muestrales cuando la escala es pequeña.
- Se segmenta si hay grupos con experiencias distintas (por ejemplo, trayectorias previas diferentes) porque eso puede alterar el cambio observado y la atribución.

Completar información para estimar impacto (no solo outcomes)

- Se recoge información para estimar peso muerto (qué habría pasado igualmente), atribución (contribución de otros) y, cuando corresponda, desplazamiento.
- Para atribución, se elige una combinación de enfoques defendibles: experiencia, preguntar a grupos de interés en la fase de recogida (encuestas, grupos focales o entrevistas) y/o consultar a otras organizaciones.

Evidenciar duración y decrecimiento (drop-off) cuando el outcome dura más de un año

- Se documenta la duración (cuánto tiempo dura el outcome tras la intervención) y el decrecimiento/drop-off (deterioro del outcome con el tiempo).
- Si no hay datos históricos, se estima el drop-off y se deja el racional por escrito; además, se pueden incluir preguntas para evidenciar drop-off como parte del seguimiento a participantes.

Adaptar indicadores a la realidad (uso de proxies cuando haga falta)

- Si un indicador planificado no es medible, se cambia a un **proxy** (aproximación del valor o de la medida cuando no es posible obtener una exacta), dejando constancia del motivo.

Asegurar ética, confidencialidad y calidad del trabajo de campo

- Se protege la confidencialidad y se documentan racionales, procesos y limitaciones del trabajo con grupos de interés.

Ejemplo ilustrativo. Empleo juvenil en población en situación de exclusión social

Cambio	Número de personas que se identifican	Valor/importancia	Profundidad	Peso muerto	Atribución.	Desplazamiento
<i>Mejora de la empleabilidad</i>	72 personas	4,2 (sobre 5)	3,8 (sobre 5)	30 %	25 %	0 %
<i>Acceso a empleo o prácticas laborales</i>	48 personas	4,7 (sobre 5)	4,1 (sobre 5)	35 %	20 %	5 %
<i>Aumento de la autonomía económica</i>	40 personas	4,5 (sobre 5)	3,9 (sobre 5)	40 %	30 %	0 %

EXAMPLE

Nota sobre los datos recogidos:

- **Número de personas:** corresponde a quienes declaran haber experimentado el cambio y cumplen el criterio definido en la definición operativa del outcome.
- **Valor/importancia:** medida subjetiva de la relevancia del cambio desde la perspectiva de las personas participantes (por ejemplo, escala 1-5).
- **Profundidad:** intensidad del cambio experimentado, diferenciando mejoras leves de cambios significativos.
- **Peso muerto (deadweight):** estimación de la proporción del cambio que habría ocurrido igualmente sin la intervención.
- **Atribución:** parte del cambio explicada por la contribución de otros factores o actores (familia, servicios públicos, mercado laboral).
- **Desplazamiento:** estimación de si el cambio ha desplazado beneficios de otros (por ejemplo, que una persona consiga empleo a costa de otra).

3.7.2 Entregables de la etapa

- **Base de evidencia por outcome:** datos recogidos (cuantitativos y cualitativos) vinculados a indicadores, fuentes y periodos.
- **Matriz de indicadores actualizada:** indicadores finales usados (incluyendo cambios a proxies), con fuente, método, segmentación y calidad/limitaciones.
- **Registro de supuestos y rastro de auditoría:** racionales y fuentes para atribución, peso muerto, duración y drop-off, y notas sobre sesgos o limitaciones del muestreo.

3.7.3 Decisiones críticas

Decisión crítica 1: Priorizar la recogida por dificultad e impacto en el modelo

- **Qué decisión se toma:** priorizar la recogida empezando por la evidencia que “sostiene” el cálculo (magnitud del outcome + estimaciones de impacto como peso muerto/atribución + duración/drop-off si aplica). También se decide qué no se perseguirá por ahora si no es viable.

- **Error típico:** intentar recoger todos los datos y retrasar el avance; o construir un análisis que evita estimar impacto cuando sí se podría hacer alguna estimación razonable.
- **Evidencia mínima aceptable:** lista priorizada de datos pendientes + decisión explícita de qué se pospone y por qué (y si se estrecha alcance).

Decisión crítica 2: Muestreo “suficiente” y representativo para la decisión

- **Qué decisión se toma:** fijar un muestreo defendible (estadísticamente robusto cuando se pueda; práctico cuando la escala es pequeña), asegurando representación de los grupos de interés relevantes.
- **Error típico:** no justificar el muestreo (o asumir que “más datos” siempre es mejor), sin conexión con la decisión que el análisis debe apoyar.
- **Evidencia mínima aceptable:** plan de muestreo + justificación (tamaño, segmentos, criterios de inclusión) y registro de limitaciones/sesgos.

Decisión crítica 3: Cómo se estimará la atribución (y evitar dobles descuentos)

- **Qué decisión se toma:** decidir la estrategia de atribución combinando métodos (experiencia, preguntar a stakeholders en recogida de datos, consultar a otras organizaciones) y dejar el racional documentado.
- **Error típico:** atribuir outcomes a actores ya “pagados” dentro de los recursos (inputs) del análisis, o descontar dos veces por mezcla confusa entre peso muerto y atribución.
- **Evidencia mínima aceptable:** porcentaje(s) de atribución por outcome + explicación de método y fuente (incluyendo qué actores contribuyen y cómo).

Decisión crítica 4: Evidenciar duración y drop-off cuando el outcome dura más de un año

- **Qué decisión se toma:** decidir cómo se medirá o estimará la duración y el drop-off (con datos históricos, seguimiento, preguntas específicas o estimación documentada) y para qué outcomes se aplica.
- **Error típico:** aplicar supuestos de duración y drop-off sin evidencia ni registro del racional; o no incluir preguntas de seguimiento cuando el outcome lo requiere.

- **Evidencia mínima aceptable:** por outcome >1 año: duración definida + enfoque para drop-off + racional/fuente + plan de seguimiento si aplica.

3.7.4 Relación de este paso con los principios, pregunta de evaluación y etapas

Relación con los principios

Principio 1: Involucrar a los grupos de interés. La recogida de datos puede incluir preguntar directamente por elementos como atribución (qué parte del cambio se debe a la actividad).

Principio 6: Ser transparente. Se materializa al documentar muestreo, fuentes, proxies, supuestos y limitaciones.

Principio 7: Verificar el resultado. Se refuerza al construir una base de evidencia trazable (racional y fuente de supuestos clave como atribución o drop-off).

Relación con preguntas de evaluación (impacto)

Preguntas: 5 *¿Cómo se pueden medir esos outcomes?*, 6 *¿Cuánto cambio ocurrió (u ocurrirá) en cada outcome?*, 7 *¿Cuál es la importancia relativa de los distintos cambios?*, 8 *¿Durante cuánto tiempo se necesita medir los outcomes?*, 9 *¿Cuánto de cada cambio es causado por la actividad?*, 10 *¿Qué cambios importan y son lo suficientemente importantes como para gestionarlos?*

Relación con las etapas

Etapas 3. Evidenciar y dar un valor y Etapa 4: Establecer el impacto

3.7.5 Checklist para asegurar el contenido

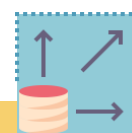
¿Para cada outcome hay datos recogidos (o una decisión explícita de no recogerlos ahora) y está documentado el motivo?

¿Para cada indicador se han registrado: fuente, método, periodo, unidad de medida, segmentación y limitaciones?

¿El muestreo es defendible para la decisión que se quiere apoyar y se han declarado sesgos/limitaciones?



- ¿Se ha definido y documentado cómo se estiman peso muerto, atribución y (si aplica) desplazamiento?
- ¿Para outcomes que duran más de un año, están definidos duración y drop-off con racional/fuente y (si aplica) preguntas de seguimiento?
- ¿Los cambios de indicadores a proxies están justificados y registrados?
- ¿Existe un registro consolidado (rastros de auditoría) listo para alimentar el informe y facilitar verificación?



3.8 Etapa 8. Proyecciones (Drop-off)

Convertir la evidencia y supuestos ya definidos (por outcome) en una **serie temporal**: cuánto valor (impacto) se generará en cada año futuro mientras dure el cambio, aplicando **duración** y **decrecimiento (drop-off)** cuando corresponda. Esta etapa prepara el terreno para el descuento a valor presente y el cálculo final.

Objetivo del paso:

Este paso sirve para proyectar al futuro el valor de los **aspectos de bienestar que cambian (outcomes)**, usando:

1. el valor/impacto anual ya estimado,
2. la **duración** definida para cada outcome, y
3. el **drop-off** para los años posteriores al primero.

El resultado es una tabla de beneficios por año, lista para descontar y sumar.

Plantilla

Para este paso es vital utilizar el "Value map" de Social Value International. La plantilla se encuentra aquí: <https://www.socialvalueint.org/sroi-value-map>

También se puede utilizar una tabla como la que se muestra a continuación para visualizar drop-off.

Cambio	Duración.	Caída (drop-off)
	xx años	xx,xx%

3.8.1 Qué se hace en la práctica

Definir si procede proyectar (o calcular solo un año)

- Se determina si los beneficios se proyectan a varios años o si se calculan anualmente sin proyección (según la naturaleza de la intervención).

Trasladar el impacto anual a una serie por años (por outcome y grupo de interés)

- Se toma el valor del impacto (normalmente para 1 año) y se replica a lo largo del número de años que dure el outcome (duración).

Aplicar drop-off en los años posteriores al primero (si aplica)

- A partir del segundo año, se descuenta el deterioro del outcome mediante el porcentaje de **drop-off** acordado y documentado.

Asegurar que “duración” es defendible (y no confundir con vida útil del activo)

- Se verifica que la duración del beneficio se basa en evidencia o un racional sólido; en proyectos con activos, se distingue entre “vida útil del activo” y “duración del beneficio”.

Construir la hoja de proyecciones (normalmente en un modelo/Excel)

- Se monta una hoja por outcome (o una tabla consolidada) donde cada fila representa un outcome y las columnas representan años (año 1...n), incorporando drop-off cuando corresponda.

Ejemplo ilustrativo. Empleo juvenil en población en situación de exclusión social

Cambio	Duración.	Caída (drop-off)
<i>Mejora de la empleabilidad</i>	3 años	20 % anual
<i>Acceso a empleo o prácticas laborales</i>	2 años	30 % anual
<i>Aumento de la autonomía económica</i>	2 años	25 % anual

EXAMPLE

El *drop-off* representa la **pérdida progresiva del efecto del cambio a lo largo del tiempo**. En este ejemplo, se asume que la mejora de la empleabilidad tiende a mantenerse más en el tiempo que el acceso inicial al empleo, mientras que la autonomía económica puede verse afectada por la inestabilidad laboral o cambios en la situación personal.

Las tasas de caída deben basarse, siempre que sea posible, en evidencia empírica, experiencia previa o contraste con personal técnico y personas participantes, y **documentarse como supuestos**, ya que influyen de forma directa en el cálculo del impacto a medio plazo.

3.8.2 Entregables de la etapa

- **Tabla de proyecciones por outcome:** impacto anual (año 1) replicado por duración y ajustado por drop-off desde el año 2 (cuando aplica).
- **Registro de supuestos de proyección** por outcome: duración, drop-off y racional/fuente (trazabilidad).
- **Decisión documentada** de no proyectar cuando el modelo se calcula en términos anuales (si aplica).

3.8.3 Decisiones críticas

Decisión crítica 1: Proyectar a varios años o mantener cálculo anual (sin proyección)

- **Qué decisión se toma:** decidir si el valor monetizado de costes y beneficios se proyectará a futuro o si el cálculo se hará solo para el año actual (según la naturaleza del proyecto/organización).
- **Error típico:** proyectar por inercia aunque el outcome no se sostenga en el tiempo, o no proyectar cuando sí existe duración (y por tanto se pierde parte del valor generado).
- **Evidencia mínima aceptable:** decisión explícita (proyecta / no proyecta) + justificación ligada a cómo se comporta el outcome en el tiempo.

Decisión crítica 2: Horizonte temporal (duración) por outcome y su racional

- **Qué decisión se toma:** fijar cuántos años dura cada outcome (benefit period) con un racional defendible (idealmente con evidencia directa; si no, con evidencia externa comparable) y registrar ese racional.

- **Error típico:** usar periodos demasiado largos “para mejorar el ratio”, lo que reduce credibilidad porque aumenta la probabilidad de influencia de otros factores.
- **Evidencia mínima aceptable:** por outcome: duración (años) + fuente/racional escrito + nota sobre incertidumbre si aplica.

Decisión crítica 3: Aplicación del drop-off (si procede) y desde cuándo

- **Qué decisión se toma:** definir si el outcome se deteriora con el tiempo y, si es así, con qué porcentaje anual. En la práctica habitual, el año 1 refleja el impacto anual base y el drop-off se aplica en años posteriores.
- **Error típico:** aplicar drop-off sin criterio o sin registro; o no aplicarlo cuando hay razones claras para esperar deterioro del outcome.
- **Evidencia mínima aceptable:** por outcome con duración >1: % drop-off + racional/fuente + tabla que muestre su aplicación año a año.

Decisión crítica 4: Tratamiento de proyectos con activos (vida útil vs duración del beneficio)

- **Qué decisión se toma:** cuando hay inversión en activos, decidir explícitamente la duración del beneficio (outcome) y no asumir que equivale a la vida útil del activo.
- **Error típico:** equiparar automáticamente “el activo dura 20 años” con “el beneficio dura 20 años” sin evidencia.
- **Evidencia mínima aceptable:** nota por outcome/activo indicando por qué la duración del beneficio es la escogida y cómo se comporta en el tiempo.

3.8.4 Relación de este paso con los principios, pregunta de evaluación y etapas

Relación con los principios

Principio 5: No exagerar. Se concreta al evitar horizontes temporales inflados y al reconocer que, cuanto más largo el periodo, más probable es que otros factores expliquen el cambio.

Principio 6: Ser transparente. Se materializa registrando por outcome la lógica de duración y drop-off y dejando trazabilidad de supuestos.

Principio 7: Verificar el resultado. Una proyección bien documentada (supuestos, fuentes, tablas año a año) facilita revisión y verificación.

Relación con preguntas de evaluación (impacto)

No tiene relación con una pregunta de impacto ya que se trata de calcular el valor de los cambios a lo largo del tiempo.

Relación con las etapas

Etapas 4: Establecer el impacto.

3.8.5 Checklist para asegurar el contenido

¿Está decidido si se proyecta a futuro o si el cálculo se mantiene anual (y está justificado)?

¿Para cada outcome incluido está definida la duración (años) con racional/fuente documentado?

¿Para outcomes con duración >1 se ha definido si aplica drop-off y se muestra su aplicación desde el año 2?

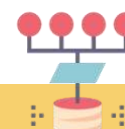
¿En proyectos con activos se distingue explícitamente “vida útil del activo” vs “duración del beneficio”?

¿Existe una tabla consolidada (por outcome y año) lista para el descuento a valor presente y el cálculo posterior?

¿Los supuestos (duración/drop-off) están registrados en un rastro de auditoría para facilitar transparencia y revisión?



3.9 Etapa 9. Calcular SROI



Integrar en un **modelo financiero** toda la información recogida y proyectada para obtener: **valor presente** de los beneficios (impacto), valor presente de la inversión (recursos/inputs), valor presente neto (NPV) y el ratio SROI. El cálculo se apoya en un modelo (habitualmente en Excel) que permite comprobar coherencia y hacer análisis de sensibilidad.

Objetivo del paso:

Este paso sirve para pasar de “valores por outcome” a resultados agregados y

comparables: **valor total**, **valor presente**, **NPV**, **ratio SROI** y (opcionalmente) **payback period**, incorporando explícitamente los supuestos (y su sensibilidad) para que el resultado sea defendible y transparente.

Plantilla

Para este paso es vital utilizar el “Value map” de Social Value International. Todos los conceptos indicados en este apartado están configurado en la “calculadora” - Value Map. La plantilla se encuentra aquí: <https://www.socialvalueint.org/sroi-value-map>

3.9.1 Qué se hace en la práctica

1) Calcular el impacto anual por outcome (antes de descontar)

- Para cada outcome, se calcula el valor anual multiplicando **cantidad del outcome** por el **proxy financiero**, y se aplican los descuentos de impacto: **peso muerto (deadweight)**, **atribución** y, si aplica, **desplazamiento**.
- Se recuerda que estos elementos suelen expresarse como porcentajes; cuando no hay información más precisa, se aceptan estimaciones redondeadas.

2) Incorporar proyecciones (duración y drop-off) en la serie temporal

- Se toma el valor del impacto del año 1 y se replica por los años de **duración**, aplicando **drop-off** en años posteriores al primero cuando el outcome dura más de un año.

3) Descontar a valor presente (Present Value)

- Se descuenta la serie anual usando una **tasa de descuento** para convertir beneficios futuros a valores de hoy (valor presente). En Excel suele hacerse con funciones de valor presente/NPV, pero el modelo debe ser trazable.

4) Calcular NPV (Net Present Value) y ratio SROI

- $NPV = [\text{Valor presente de beneficios}] - [\text{Valor de la inversión}]$.
- $\text{Ratio SROI (bruto)} = [\text{Valor presente}] / [\text{Valor de inputs}]$. Alternativamente, se puede calcular el net SROI ratio = $[NPV] / [\text{Valor de inputs}]$; ambos son aceptables, pero debe indicarse cuál se utiliza.

- Si el cálculo se hace **anual** (sin proyecciones), el enfoque se adapta a net benefits / net investment para ese año (según el caso).

5) Realizar análisis de sensibilidad

- Se prueba cómo cambia el ratio si cambian supuestos clave: estimaciones de **deadweight, atribución, drop-off**, proxies financieros, cantidades del outcome y el valor de inputs (especialmente si se valoraron inputs no financieros).
- Se recomienda presentar el retorno como **rango**, no como un único número “cerrado”, y documentar qué supuestos mueven más el resultado.

6) (Opcional) Calcular payback period

- Se estima en qué momento el valor del retorno supera la inversión. En el enfoque simplificado: impacto anual total /12 para obtener impacto mensual, y luego inversión / impacto mensual.

3.9.2 Entregables de la etapa

- **Modelo financiero (hoja de cálculo) trazable**, con: impacto por outcome, serie temporal, descuento, valor presente, NPV y ratio SROI.
- **Tabla de resultados** (mínimo): valor presente de beneficios, valor de inputs, NPV, ratio SROI (y net ratio si se usa), y explicación de qué representa el ratio.
- **Análisis de sensibilidad** (tabla + interpretación) identificando supuestos más influyentes.
- **Payback period** (si se calcula) con su supuesto de distribución temporal del impacto.

3.9.3 Decisiones críticas

Decisión crítica 1: Qué ratio se reporta (SROI “bruto” vs “net SROI”)

- **Qué decisión se toma:** decidir si se reporta **PV/inputs** o **NPV/inputs**, y dejarlo explícito en resultados y narrativa.
- **Error típico:** reportar un ratio sin aclarar el método o mezclar definiciones en distintos apartados del informe.

- **Evidencia mínima aceptable:** fórmula usada + tabla que muestre PV, inputs y NPV (si aplica) de forma consistente.

Decisión crítica 2: Tasa de descuento y coherencia con el riesgo/incertidumbre

- **Qué decisión se toma:** escoger una tasa de descuento defendible para descontar beneficios futuros y documentar el racional (incertidumbre/riesgo de lograr beneficios y supuestos).
- **Error típico:** aplicar una tasa “por defecto” sin explicarla o sin coherencia con el horizonte temporal del análisis.
- **Evidencia mínima aceptable:** tasa (%) + fuente/racional + dónde se aplica en el modelo.

Decisión crítica 3: Evitar sobre-descontar (y errores típicos en atribución/deadweight)

- **Qué decisión se toma:** aplicar deadweight/atribución/drop-off/desplazamiento de forma coherente y evitar “doble descuento” (por ejemplo, atribuir outcomes a actores ya pagados dentro de los inputs o restar deadweight y atribución de forma solapada).
- **Error típico:** descontar más de lo que corresponde por confusión entre deadweight y atribución, o atribuir outcomes a contribuciones ya incluidas en recursos (inputs).
- **Evidencia mínima aceptable:** hoja por outcome mostrando: valor bruto → descuentos aplicados (con %) → valor neto anual, con nota del racional.

Decisión crítica 4: Qué supuestos se testean en sensibilidad (y cómo se reporta el rango)

- **Qué decisión se toma:** seleccionar las variables más influyentes y ejecutar sensibilidad cambiando un supuesto a la vez, identificando qué cambios llevan el ratio hacia 1:1 (o por debajo).
- **Error típico:** no hacer sensibilidad o hacerla sobre variables menores, dejando sin testear las que realmente mueven el resultado.
- **Evidencia mínima aceptable:** tabla de sensibilidad + breve interpretación de “drivers” del ratio y rango recomendado de resultado.
-

3.9.4 Relación de este paso con los principios, pregunta de evaluación y etapas

Relación con los principios

- **Principio 5: No exagerar.** Se concreta al aplicar correctamente deadweight, atribución, drop-off y desplazamiento, y al evitar errores de doble descuento o atribuciones indebidas.
- **Principio 6: Ser transparente.** Se refleja en un modelo trazable (fuentes, supuestos, fórmulas) y en reportar sensibilidad/rangos, no solo un número.
- **Principio 7: Verificar el resultado.** La claridad del modelo y del rastro de supuestos facilita revisión y, si aplica, assurance.

Relación con preguntas de evaluación (impacto)

No tiene relación con una pregunta de impacto ya que se trata de calcular el valor de los cambios a lo largo del tiempo.

Relación con las etapas

5. Calcular el SROI.

3.9.5 Checklist para asegurar el contenido

- ¿El modelo incluye todos los datos y referencia fuentes (y se registran supuestos)?
- ¿Por cada outcome se ve claramente: cantidad $\times$ proxy $\rightarrow$ descuentos (deadweight/atribución/desplazamiento) $\rightarrow$ impacto anual neto?
- ¿Para outcomes de más de un año se aplican duración y drop-off correctamente y de forma trazable?
- ¿Se ha aplicado descuento a valor presente y está documentada la tasa de descuento?
- ¿Se reportan PV, inputs, NPV y el ratio, indicando si es SROI bruto o neto?
- ¿Existe análisis de sensibilidad, y se identifica qué supuestos mueven más el resultado (idealmente presentando un rango)?
- (Opcional) ¿Si se reporta payback period, se muestra el cálculo y el supuesto de distribución temporal del impacto?



3.10 Etapa 10. Reportar

Comunicar los resultados del análisis de forma útil para cada audiencia, **rindiendo cuentas a los grupos de interés**, explicando la “historia del cambio” y dejando claro qué decisiones, supuestos y limitaciones sostienen el ratio y el valor estimado. Reportar no es solo “publicar”: incluye devolver hallazgos a stakeholders, recoger su respuesta y preparar el uso de los resultados (mejoras y aprendizaje).

Objetivo del paso:

Este paso sirve para convertir el modelo y los cálculos en un informe comprensible y verificable: presentar **resultados cuantitativos, cualitativos y financieros**, contextualizar el ratio (evitar lecturas simplistas), documentar el rastro de decisiones (materialidad, inclusiones/exclusiones) y definir cómo se utilizarán los hallazgos para mejorar.

3.10.1 Qué se hace en la práctica

Definir audiencias y adaptar la comunicación

- Se prepara la comunicación según lo definido en el alcance: uso interno (gestión), reporte público y/o conversaciones específicas con distintos grupos de interés.
- Se reconoce que distintos stakeholders buscan cosas distintas; por eso se ajusta el nivel de detalle (sin perder transparencia).

Preparar el informe completo (no solo el ratio)

- El informe incluye narrativa y evidencia: explica **qué cambia** (outcomes), por qué importa, cómo se midió y cómo se calculó.
- Se incorporan elementos cualitativos (p. ej., casos/ejemplos o citas) para ilustrar hallazgos, junto con los resultados numéricos.

Asegurar transparencia, materialidad y trazabilidad

- Se documentan decisiones y supuestos: inclusiones/exclusiones, indicadores usados, proxies, brechas de datos, limitaciones y el análisis de sensibilidad.
- Se mantiene el informe “tan corto como sea posible” sin comprometer materialidad y transparencia.

Devolver hallazgos y recoger respuesta de grupos de interés

- Se comparte el resultado de manera significativa (no se limita a colgarlo en una web) y se recoge reacción para mejorar servicios y futuras mediciones.

Preparar el uso de resultados y el “embedding”

- Se define un plan para usar hallazgos (mejoras, decisiones de gestión, cambios en sistemas de datos) y asignar responsabilidades para siguientes análisis.

Planificar revisión independiente o assurance (si aplica)

Significa decidir, antes de publicar el informe, **si se va a someter el informe SROI a una revisión independiente** a través de Social Value International (<https://www.socialvalueint.org/>) para aumentar la confianza en el proceso que se ha aplicado. En la Guía SROI, *assurance* se define como el proceso por el cual **se verifica la información del informe** y se indica que el principio exige un nivel de verificación independiente “apropiado” para las afirmaciones del informe.

¿Qué se decide exactamente?

Se decide el **nivel de assurance** que se pretende (y, en la práctica, el alcance y profundidad de la revisión):

Tipo 1 (Type 1 Assurance): Se centra en verificar que el análisis **ha cumplido con los principios de buena práctica SROI**. Es decir, revisa si el proceso y el informe reflejan adecuadamente la aplicación de los principios.

Tipo 2 (Type 2 Assurance): Cubre la verificación de **principios y datos**. Además de comprobar el cumplimiento de los principios, revisa la **evidencia y los datos** que sostienen el análisis (por ejemplo, consistencia de fuentes, trazabilidad, y que los datos usados respaldan los resultados).

Cuándo suele “tener sentido” considerar assurance

- Cuando el informe se usará para decisiones con impacto relevante (financiación, expansión, contratación, rendición de cuentas pública).
- Cuando se quiere reforzar credibilidad externa y reducir el riesgo reputacional de “reclamar en exceso”.

- Cuando el propio análisis muestra un rango estrecho o conclusiones fuertes y se necesita más confianza; la necesidad de verificación puede surgir al revisar resultados.

Requisitos para poder solicitar una revisión independiente a Social Value International:

Para poder solicitar una revisión independiente (*assurance*) de un informe SROI a través de Social Value International (<https://www.socialvalueint.org/report-assurance>), es necesario que la persona responsable de presentar el análisis cuente, como mínimo, con la acreditación **Advanced Practitioner (Nivel 3)** en SROI. Este requisito garantiza que quien lidera el proceso dispone de la formación y experiencia necesarias para aplicar la metodología con el rigor técnico exigido.

Además, el informe debe estar completo y alineado con la Guía SROI, incluyendo una descripción clara del alcance, las decisiones metodológicas adoptadas, los supuestos utilizados, las fuentes de información y el rastro de auditoría que permita verificar los cálculos y juicios realizados, tal y como se ha explicado previamente.

La solicitud de *assurance* implica también la entrega de la documentación de apoyo requerida por SVI, el **pago de las tasas correspondientes** y la declaración de posibles conflictos de interés. Social Value International revisa el análisis con el objetivo de comprobar su coherencia metodológica, transparencia y credibilidad, no como una validación del ratio en sí mismo, sino del proceso seguido para llegar a los resultados.

3.10.2 Entregables de la etapa

- **Informe SROI** con estructura clara (resumen ejecutivo + cuerpo + anexos), que combine información cualitativa, cuantitativa y financiera y explique decisiones del análisis.
- **Rastro de auditoría**: registro de decisiones (materialidad, inclusiones/exclusiones) y supuestos, de forma que otra persona pueda revisar la robustez del cálculo.
- **Paquete de devolución a stakeholders** (presentación o sesión): hallazgos, recomendaciones y próximos pasos, recogiendo comentarios.

- **Plan de uso y embedding:** acciones, responsables y ajustes a sistemas de recogida de datos para próximos ciclos.
- **Plan/resultado de assurance** (si se realiza), indicando si es Tipo 1 o Tipo 2.

3.10.3 Decisiones críticas

Decisión crítica 1: Qué historia se cuenta (y para quién) sin perder la complejidad

- **Qué decisión se toma:** adaptar el mensaje a cada audiencia y evitar que el ratio se interprete como “la única verdad”, incorporando contexto (hallazgos, decisiones, limitaciones).
- **Error típico:** publicar solo el ratio (o un “titular”) sin explicar la historia del cambio ni las decisiones metodológicas.
- **Evidencia mínima aceptable:** resumen ejecutivo claro + sección que explique decisiones y supuestos clave (incluyendo sensibilidad).

Decisión crítica 2: Nivel de detalle vs. brevedad (materialidad)

- **Qué decisión se toma:** asegurar que el informe es breve, pero incluye lo material para no distorsionar la lectura (qué se incluyó/excluyó y por qué).
- **Error típico:** omitir información material (p. ej., limitaciones, brechas de datos, outcomes excluidos) para “simplificar”.
- **Evidencia mínima aceptable:** lista razonada de inclusiones/exclusiones + justificación de materialidad + limitaciones visibles.

Decisión crítica 3: Qué se enseña del cálculo (transparencia y reproducibilidad)

- **Qué decisión se toma:** incluir suficiente información para que se entienda el modelo: mapa de impacto, indicadores y fuentes, proxies, cálculo del impacto (ajustes) y análisis de sensibilidad.
- **Error típico:** esconder supuestos “para evitar preguntas” o no mostrar sensibilidad, debilitando la confianza del lector.
- **Evidencia mínima aceptable:** sección de cálculos (con supuestos) + sensibilidad y su interpretación.

Decisión crítica 4: Verificación/assurance acorde a la audiencia

- **Qué decisión se toma:** decidir si se hará assurance y de qué tipo (1 o 2) en función del uso del informe (interno, público, inversores/financiadores).
- **Error típico:** anunciar conclusiones fuertes sin un nivel de verificación proporcional o sin un rastro de auditoría utilizable.
- **Evidencia mínima aceptable:** decisión explícita sobre assurance + alcance de la revisión + evidencias disponibles para revisión.

3.10.4 Relación de este paso con los principios, pregunta de evaluación y etapas

Relación con los principios

Principio 7. Verificar el resultado.

El Paso 10 activa este principio al exigir que el informe SROI sea verificable por terceros. Esto implica documentar de forma clara y trazable el alcance, las decisiones metodológicas, los supuestos, las fuentes de información y los cálculos realizados, de modo que otra persona pueda comprender cómo se ha llegado a los resultados y evaluar su coherencia. La verificación —ya sea interna o mediante *assurance* independiente— refuerza la credibilidad del análisis y reduce el riesgo de sobreinterpretar o sobreestimar el impacto.

Relación con preguntas de evaluación (impacto)

Este paso se conecta especialmente con la **Pregunta 10: ¿Qué cambios importan y son lo suficientemente importantes como para gestionarlos?**, ya que el reporte final integra la evidencia recogida a lo largo del proceso para priorizar outcomes y orientar decisiones. Asimismo, consolida las respuestas a las preguntas 5 a 9, al presentar de forma transparente cómo se han medido, valorado y ajustado los cambios (duración, atribución, deadweight, drop-off).

Relación con las etapas

Este paso corresponde a la **Etapla 6 de la Guía SROI: Reportar, usar e integrar (embedding)**. En esta etapa se formaliza el cierre del análisis mediante el informe final, se comparten los resultados con los grupos de interés y se facilita su uso para la toma de decisiones, la mejora de la actividad y, cuando procede, la verificación o *assurance* del estudio. No se trata únicamente de comunicar resultados, sino de integrar el enfoque de outcomes en la gestión y responder a los aprendizajes que el análisis ha generado.

3.10.5 Checklist para asegurar el contenido

¿El informe está adaptado a la audiencia (interno, público, financiadores) y no se limita a un ratio?

¿Incluye narrativa + evidencia cualitativa, cuantitativa y financiera (no solo números)?

¿Se describe alcance, grupos de interés, métodos de datos, supuestos y limitaciones con claridad?

¿Se incluye el mapa de impacto con indicadores y proxies, y se explican decisiones clave?

¿Está el análisis de sensibilidad presentado y explicado (qué supuestos mueven más el resultado)?

¿Existe rastro de auditoría: qué se incluyó/excluyó y por qué (materialidad) + registro de decisiones?

¿Se ha planificado la devolución a stakeholders y la respuesta/uso de hallazgos (mejoras y embedding)?

¿Se ha decidido el enfoque de verificación/assurance (Tipo 1 o Tipo 2) acorde a la audiencia?



ANEXOS





I. Glosarios y términos

Participantes: Persona que obtiene beneficio o provecho de determinada cosa. En este informe las personas participantes son todas las personas con las que se interviene en el programa que se evalúa.

Cambios en bienestar (outcomes) o aspectos de bienestar que cambian: Hacen referencia a los términos "*outcome*" y "*aspects of wellbeing*" en inglés. Son términos oficialmente aprobados por los estándares de la metodología SROI. Por eso aparece en varias ocasiones entre paréntesis su traducción al inglés. Los "*outcomes*" o aspectos de bienestar que cambian, son aquellas "*cosas*" que varían en la vida de una persona u organización y que son experimentados (o se pronostican van a experimentar) por los distintos grupos de interés debido al Modelo. Pueden ser positivos o negativos.

Grupos de interés (stakeholders): En ocasiones se hace referencia al término "*stakeholder*" en inglés, ya que es el término oficialmente aprobado por los estándares de la metodología SROI. Un grupo de interés está compuesto por personas u organizaciones que experimentan cambios o afectan la actividad de forma positiva o negativa.

Impacto (impact): Hace referencia a la parte atributiva del cambio que haya sido generado por la intervención (que se mide) en los distintos grupos de interés. El impacto parte del valor asignado al cambio y se calcula descontando el posible porcentaje atributivo de: peso muerto, desplazamiento, atribución y caída, que hayan sido generados por otros factores, personas u organizaciones.

Recursos (inputs): Se hace referencia al término "*inputs*" en inglés, ya que es el término oficialmente aprobado por los estándares de la metodología SROI. Los "*inputs*" se refieren a los recursos utilizados para llevar a cabo el proyecto, tales como el tiempo de los empleados, el dinero invertido, los materiales y equipos utilizados, etc. Estos recursos se utilizan para generar los "*outputs*" (resultados) del proyecto, que, a su vez, propician los "*outcomes*" (cambios) descrito en este informe. Los "*inputs*" para este informe son equivalentes a los recursos identificados en los requisitos de presentación de informes de los financiadores. Se utilizará la terminología en inglés, ya que es internacionalmente reconocida para los conceptos de medición de impacto con la metodología SROI.

Productos (outputs): Se hace referencia al término "*outputs*" en inglés, ya que es el término oficialmente aprobado por los estándares de la metodología SROI. Por eso, figura en varias ocasiones la traducción en inglés en paréntesis. Los "*outputs*" son el resumen cuantitativo del programa. Un ejemplo sería el número de personas participantes, el número de auditorías acabadas, etc. El "*output*" (resultado) real tangible del programa no se debe confundir con los "*outcomes*" (cambios), que evidencia este informe. Los "*outputs*" (resultados) para este informe son equivalentes a los KPI (*Key Performance Indicator*, en castellano Indicador Clave de Actuación) enumerados en los requisitos de presentación de informes de los financiadores.

SROI: Es la abreviación de "*Social Return on Investment*", el retorno social de la inversión. Es el marco metodológico acreditado internacionalmente por Social Value International aplicado para este estudio evaluativo. Un marco que se basa en 8 principios y 6 pasos en los que se fundamenta este informe (ver figura más abajo).

Valor Social: Se refiere a la relevancia o importancia que individuos o colectivos asignan a los cambios experimentados en diferentes aspectos de su bienestar, como resultado de una intervención específica. En el marco de la Intervención socioeducativa, el "Valor Social" se manifiesta en la percepción y valoración que tienen las personas sobre las mejoras o alteraciones en su calidad de vida, especialmente en relación con la interacción social y el desarrollo personal. Esto incluye, pero no se limita a, cambios en la salud mental y física, las relaciones sociales, el sentido de comunidad, y el empoderamiento personal. La medida en que estos cambios son considerados beneficiosos y significativos por las personas participantes constituye el "Valor Social" generado por la intervención.

REFERENCIAS

La Rueca Asociación. "LabSROI." <https://larueca.org/>.

"Retorno social de la inversión." *Wikipedia, la enciclopedia libre*. Última modificación 27 de mayo de 2024, 13:26. Consultado el 19 de enero de 2026.
https://es.wikipedia.org/wiki/Retorno_social_de_la_inversi%C3%B3n.

Social Value International. "Who are SVI?" Consultado el 19 de enero de 2026.
<https://www.socialvalueint.org/who-are-svi>.

Social Value International. "The Guide to SROI." Consultado el 19 de enero de 2026.
<https://www.socialvalueint.org/guide-to-sroi>.

Social Value International. "Clarification on the stated purpose of the SVI Standards." 24 de marzo de 2022. Consultado el 19 de enero de 2026.
<https://www.socialvalueint.org/blog/clarification-on-the-stated-purpose-of-the-svi-standards>.

Social Value International. "What A Journey: A Decade With Social Value International." 12 de abril de 2025. Consultado el 19 de enero de 2026.
<https://www.socialvalueint.org/blog/what-a-journey-a-decade-with-social-value-international>.

The Social Consulting Agency. "The Social Consulting Agency | Consultoría en Madrid." Consultado el 19 de enero de 2026. <https://www.thesocialconsulting.agency/>.

Social Value UK. "All Impact Questions overview." s. f.

Social Value International y Social Value UK. *The SROI Guide: A guide to Social Return on Investment (con ejemplo)*. 2012.

Social Value UK. "SROI Guide (Resources)." Consultado el 19 de enero de 2026.
<http://www.socialvalueuk.org/resources/sroi-guide/>.

Social Value International. *Los Siete Principios de Social Value, y por qué son importantes para contabilizar y maximizar el valor social*. PDF. s. f.

Social Value International. *Norma sobre la aplicación del Principio 1: Involucrar a las partes interesadas*. PDF. s. f.

Social Value International. *Norma sobre la aplicación del Principio 2: Entender qué cambia (parte 1: Crear resultados bien definidos)*. PDF. s. f.

Social Value International. *Norma sobre la aplicación del Principio 3: Valorar las cosas que importan*. PDF. s. f.

Social Value International. *Norma de aplicación del Principio 4: Incluir sólo lo que es material*. PDF. s. f.

FIGURAS

Figura 1. Los principios fundamentales de la metodología SROI	4
Figura 2. Principios de la metodología SROI	11
Figura 3. Las 6 etapas de la metodología SROI	16