

# Medición del impacto social

Guía práctica para entidades que prestan apoyos a la toma de decisiones a personas con discapacidad



**liber.**

Asociación  
de entidades de apoyo  
a la toma de decisiones



**Fundación ONCE**

**Coordinadora:**

Caty Mayans Bosch (Asociación Liber de entidades de apoyo)

**Autoras (en orden alfabético):**

Ana Janeiro Bueno (FUTUCAM)

Elena Jiménez Martín (Fundación Kyrios de apoyo personal)

Yolanda Macías Cajal (TU-i-NOS Fundació)

Caty Mayans Bosch (Asociación Liber de entidades de apoyo)

Tania Paredes Noda (Fundación tutelar canaria Sonsoles Soriano Bugnion)

Yanira del Carmen Santana Quintana (FUNCAPROSU)

Nerea Venegas Garcia (Fundación de Apoyos ASANSULL)

Irene Yepes Garcia (FUTUMAD)

**Editado por:**



**Financiado por:**



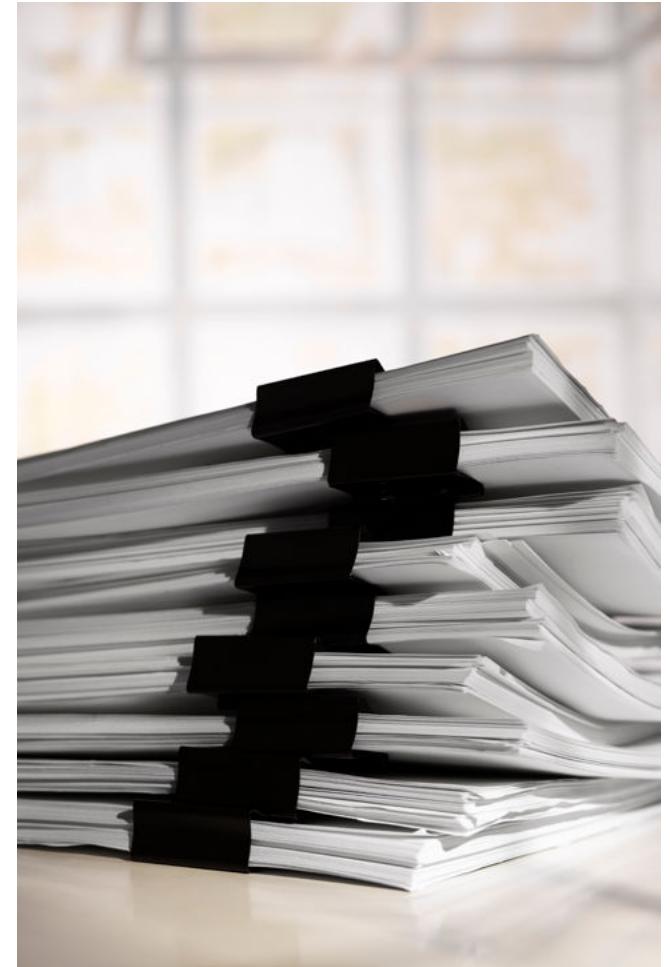
# Prólogo

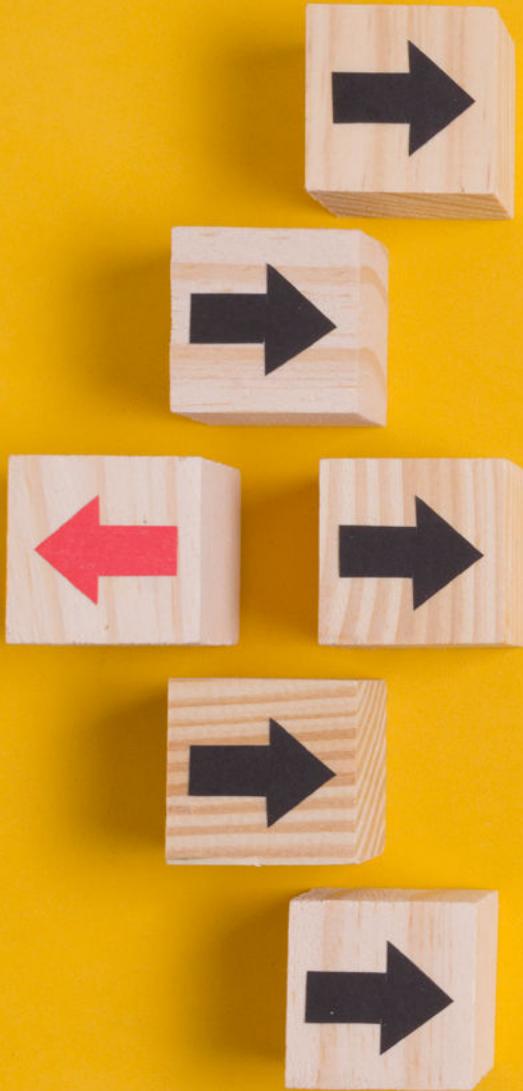
En un contexto donde las administraciones, las finanziadoras, la base social y la sociedad reclaman cada vez más evidencias del valor generado por las entidades sociales, la medición del impacto se consolida como una práctica necesaria y significativa. Pero, más allá de responder a compromisos normativos o exigencias de transparencia, refleja también el interés creciente y la madurez de las propias organizaciones por comprender, reconocer y poner en valor el verdadero alcance de su acción. Medir el impacto es, además de atender a los requerimientos del entorno, una forma de mirarnos con honestidad, de cuidar lo que hacemos y de aprender para mejorar.

Esta guía surge con el propósito de ofrecer un marco común y accesible que facilite la reflexión y brinde apoyo metodológico a las entidades que deseen dar sus primeros pasos en la medición del impacto social. No pretende ofrecer fórmulas cerradas o universales, sino orientar procesos diversos con una base ética y técnica compartida, coherente con los valores que sustentan al movimiento asociativo y al conjunto del Tercer Sector de Acción Social, con el que comparte principios, objetivos y un marco de condiciones que tanto posibilitan como condicionan su acción transformadora.

Medir el impacto social nos permite reconocer el valor de los apoyos que brindamos, visibilizar los cambios que promovemos y reforzar nuestra voz como movimiento. Es una práctica que une la responsabilidad con nuestra convicción transformadora: nos invita a demostrar con evidencia lo que sabemos por experiencia, que cada apoyo genera cambios personales, impulsa transformaciones sociales y contribuye a modificar estructuras que sostienen o limitan el ejercicio de derechos.

**Carlos Moreno**





## **1. Introducción: ¿Qué es la medición del impacto social?**

### **2. ¿Por qué es importante medir el impacto social en nuestras entidades?**

- 2.1. Para demostrar el valor del enfoque de apoyos
- 2.2. Para mejorar la planificación y la toma de decisiones
- 2.3. Para rendir cuentas y captar recursos
- 2.4. Para incidir políticamente

### **3. Principales herramientas de medición del impacto social**

- 3.1. Teoría del cambio
- 3.2. Indicadores de resultados sociales (Social Outcome Metrics)
- 3.3. Balanced Scorecard Social
- 3.4. Social Return on Investment (SROI)

### **4. Justificación de la elección del SROI**

### **5. Fases del proceso SROI con ejemplos aplicados**

- 5.1. Identificar a los grupos de interés (stakeholders)
- 5.2. Establecer los resultados (outputs) y cambios (outcomes)
- 5.3. Definir indicadores y recoger datos
- 5.4. Asignar valores mediante proxies
- 5.5. Ajustar el valor estimado
- 5.6. Calcular el ratio SROI

### **6. ¿Qué son los proxies y cómo se usan?**

### **7. Ventajas específicas de medir el impacto en nuestras entidades**

### **8. Glosario**

### **9. Bibliografía**

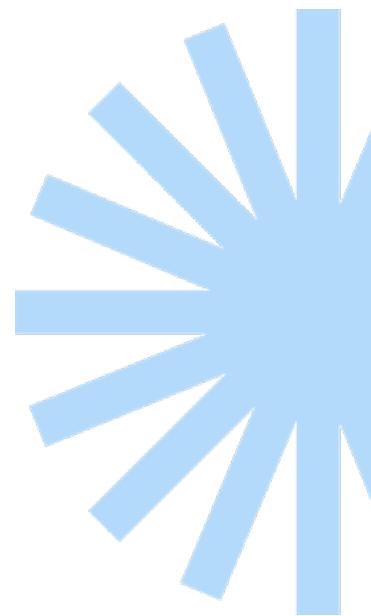
### **10. Anexo práctico: herramientas para la implementación del SROI**

- A.1. Ficha técnica para cada fase del SROI
- A.2. Tabla resumen de indicadores y proxies
- A.3. Recomendaciones finales



# 1.

**Introducción:  
¿Qué es la medición del impacto social?**



La medición del impacto social es el conjunto de procesos y herramientas que permiten identificar, registrar y valorar los cambios significativos producidos por una actividad o intervención. Estos cambios pueden ser de tipo personal, comunitario, social o estructural, y pueden afectar a personas, organizaciones y entornos.

La medición del impacto social es un proceso sistemático que permite analizar los cambios significativos que se generan como consecuencia de una intervención, programa o política. Va más allá de los indicadores de actividad (cuántas personas participaron, cuántas sesiones se ofrecieron) y trata de responder a qué mejoras reales y duraderas se han producido en la vida de las personas o colectivos destinatarios. Por tanto, no se trata únicamente de cuantificar lo que se hace (por ejemplo, cuántas personas participan o cuántas actividades se realizan), sino de comprender qué cambia realmente en la vida de las personas, las comunidades y los sistemas como consecuencia de esa intervención.

Estos cambios pueden ser:

- *Personales*: relacionados con la autonomía, el bienestar emocional o la satisfacción vital.
- *Sociales o comunitarios*: como la inclusión en redes de apoyo, la reducción del aislamiento o el aumento de la participación ciudadana.
- *Institucionales o estructurales*: como modificaciones en políticas, prácticas profesionales o en la percepción pública de la discapacidad.



**“La medición del impacto social es el conjunto de procesos y herramientas que permiten identificar, registrar y valorar los cambios significativos producidos por una actividad o intervención”**

Desde un enfoque centrado en derechos, la medición del impacto social no busca solo eficiencia o eficacia, sino evidenciar en qué medida una intervención contribuye a transformar positivamente las vidas de las personas, particularmente aquellas en situación de mayor vulnerabilidad o exclusión. No obstante, es importante reconocer que el impacto social no siempre es exclusivamente positivo: también pueden surgir efectos no deseados o negativos, como la estigmatización, la dependencia o la exclusión involuntaria. Además, el impacto puede extenderse más allá de los individuos, afectando a organizaciones, instituciones y entornos físicos, sociales o culturales. Por ello, una evaluación rigurosa del impacto debe contemplar tanto los beneficios como los riesgos, y considerar a todos los actores implicados en el ecosistema de la intervención.

Es fundamental diferenciar entre impacto y resultados, ya que esta distinción no es meramente terminológica, sino que responde al nivel de profundidad del análisis que realizamos:

- Los resultados se refieren a efectos inmediatos y a menudo cuantificables (por ejemplo, “20 personas asistieron a un taller”).
- El impacto analiza los cambios más profundos, sostenidos y significativos que se producen como consecuencia de esos resultados (por ejemplo, “12 personas reportaron haber tomado decisiones personales importantes sin intermediación familiar tras participar en el taller”).



**“Los resultados se refieren a efectos inmediatos; el impacto analiza los cambios más profundos, sostenidos y significativos”**



Este enfoque responde a una creciente exigencia de rendición de cuentas basada no en lo que se hace, sino en lo que se logra (Ebrahim & Rangan, 2014). La medición de impacto social debe orientarse a la toma de decisiones estratégicas y a la transformación de los sistemas, no solo a justificar acciones. Es necesario construir un lenguaje común y una cultura de impacto que permita rendir cuentas no solo de lo que se hace, sino de lo que se logra, especialmente en términos de valor social generado (Ballesteros, Calderón & Villalobos, 2023).

En el contexto de las fundaciones que prestan apoyos a la toma de decisiones a personas con discapacidad intelectual o del desarrollo, hablar de impacto social es hablar de transformaciones como:

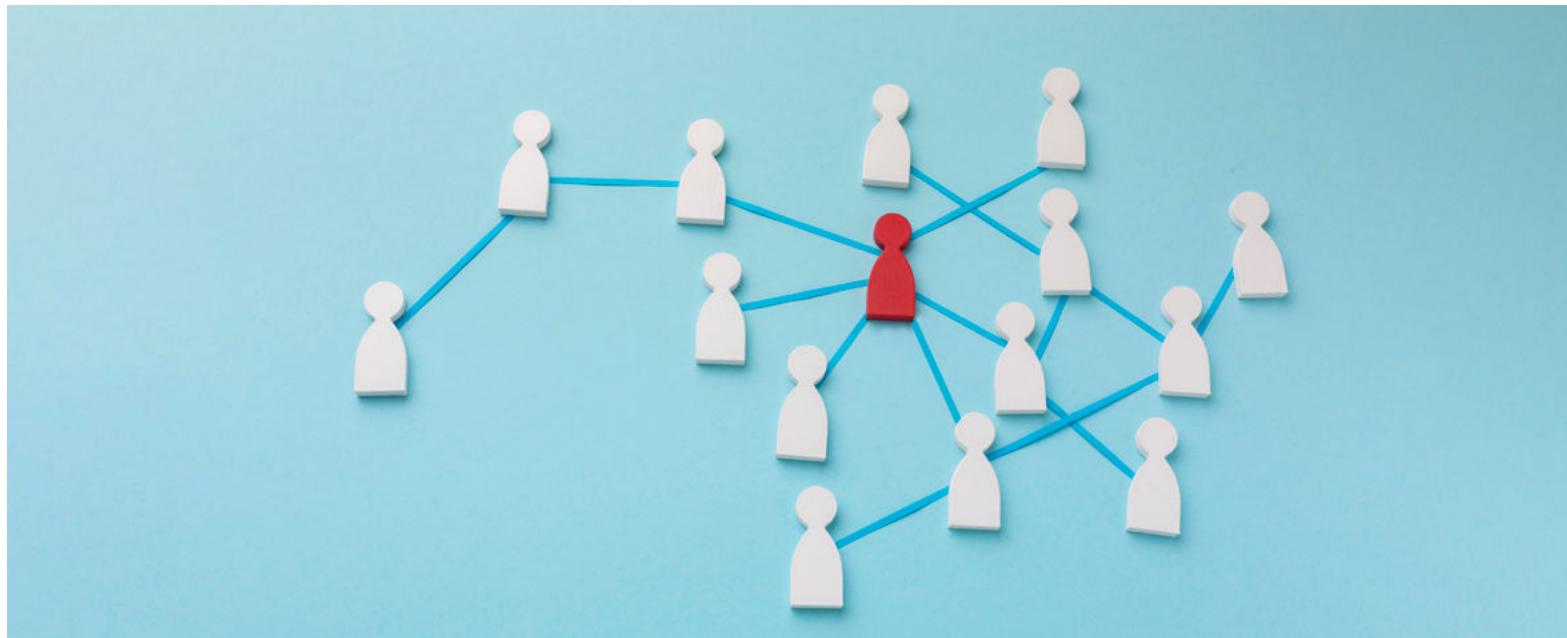
- El aumento de la autodeterminación y la toma de decisiones con apoyos.  
Por ejemplo, cuando una persona elige por sí misma dónde vivir, qué estudiar o cómo gestionar su dinero, con los apoyos adecuados.
- El acceso efectivo a derechos, bienes y servicios. Como el ejercicio del derecho al voto, el acceso a servicios sanitarios sin discriminación o la participación en procesos judiciales con ajustes razonables.
- La reducción del aislamiento social y la participación en la comunidad.  
Reflejado en la inclusión en actividades culturales, deportivas o vecinales, y en la creación de redes de apoyo informal.
- La mejora del bienestar emocional y la percepción de control sobre la propia vida.  
Cuando las personas expresan sentirse escuchadas, respetadas y con capacidad de influir en su entorno.

**“Medir impacto social no es justificar acciones, sino demostrar transformaciones reales en la vida de las personas y en los sistemas.”**

Además, el impacto social puede manifestarse en formas menos evidentes pero igualmente relevantes, como:

- Cambios en las dinámicas familiares, donde los apoyos permiten redistribuir responsabilidades, reducir el estrés y mejorar las relaciones entre miembros.
- Transformaciones en las organizaciones, que adoptan prácticas más inclusivas, accesibles y centradas en la persona.
- Influencia en el entorno profesional y comunitario, como la sensibilización de operadores jurídicos, sanitarios o educativos, que empiezan a aplicar enfoques basados en derechos.
- Modificaciones en la percepción pública, cuando se rompe con estereotipos y se visibiliza la capacidad de las personas con discapacidad para tomar decisiones significativas.
- Fortalecimiento del tejido asociativo, al generar espacios de participación, incidencia y colaboración entre entidades, familias y personas con discapacidad.

***“El verdadero impacto social se mide en vínculos fortalecidos, entornos accesibles y una cultura que reconoce derechos y capacidades.”***





Por tanto, para una fundación que acompaña a personas con discapacidad intelectual o del desarrollo, medir el impacto social implica preguntarse:

- ¿Las personas están tomando decisiones más informadas y autónomas?
- ¿Ha mejorado su calidad de vida y bienestar subjetivo?
- ¿Se sienten más incluidas en su comunidad o entorno?
- ¿Perciben que se respetan sus derechos como personas adultas?
- ¿Se han fortalecido sus redes de apoyo (familiares, comunitarias, profesionales)?
- ¿Los familiares sienten mayor confianza y menor sobrecarga en su rol de apoyo?
- ¿La organización implicada han modificado sus prácticas para ser más accesibles y respetuosas con la toma de decisiones?
- ¿Se han generado cambios en el entorno (por ejemplo, en servicios públicos, espacios comunitarios o medios de comunicación) que favorecen la inclusión y el respeto a la diversidad?
- ¿Se ha contribuido a transformar la percepción social sobre la capacidad jurídica y la autonomía de las personas con discapacidad?

Este enfoque está alineado con lo que plantea la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (ONU, 2006) y los marcos internacionales de evaluación de impacto social como los definidos por Social Value International (Nicholls et al., 2012).

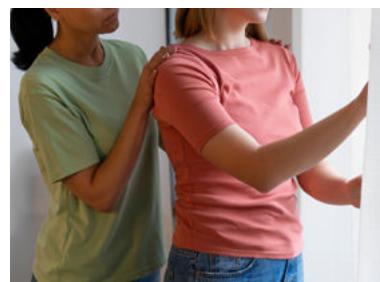
***“Medir impacto social es preguntarse si hemos transformado vidas, entornos y percepciones para garantizar derechos y autonomía.”***

Algunos ejemplos prácticos de impacto en nuestras entidades:

- *Autonomía personal*: una persona comienza a decidir por sí misma cuestiones relacionadas con su salud o su dinero, con acompañamiento, después de años dependiendo de familiares o profesionales.
- *Inclusión educativa o laboral*: gracias a los apoyos personalizados, otra persona logra iniciar una formación que responde a sus intereses, accede a un empleo con apoyo, o recupera un proyecto vital interrumpido.
- *Mejora del entorno familiar*: familiares que reportan una disminución del estrés, al sentir que su ser querido cuenta con apoyos respetuosos que no suponen una carga permanente para ellos.
- *Evitar la institucionalización*: acompañamiento comunitario que permite a una persona mantenerse en su hogar y evitar ser ingresada en una residencia, lo que representa un cambio vital significativo y cuantificable.

Por otra parte, la medición del impacto social ha sido impulsada por redes como Social Value International, que promueve un conjunto de principios orientados a capturar el valor real generado por proyectos y programas sociales (Nicholls et al., 2012). Estos principios incluyen:

- Involucrar a los grupos de interés.
- Comprender qué cambia.
- Valorar lo que importa.
- No sobreestimar el impacto.
- Ser transparente.
- Verificar los resultados.
- Mejorar continuamente.



**“El impacto social se mide en cambios concretos: autonomía, inclusión, bienestar familiar y oportunidades que transforman vidas.”**

Este marco se aplica en múltiples países y sectores, incluyendo entidades de apoyo a personas con discapacidad. Además, cada vez más financiadores y administraciones públicas exigen la incorporación de estos enfoques en la justificación de subvenciones o convenios.

Cada vez más, la medición del impacto social se convierte en una herramienta clave para justificar el destino de los recursos y evidenciar el valor generado por las actuaciones sociales. Esta exigencia no proviene únicamente de las administraciones públicas que en el marco de convocatorias de subvenciones solicitan la justificación técnica basada en impacto social, sino también de fundaciones, entidades privadas, organizaciones sociales y donantes particulares, que solicitan información clara y rigurosa sobre los resultados obtenidos. En convenios de colaboración, acuerdos de patrocinio, donaciones o ayudas finalistas, se espera que las organizaciones puedan demostrar no solo qué actividades han realizado, sino qué transformaciones han logrado en la vida de las personas, en las comunidades y en los sistemas. Esta demanda responde a una cultura creciente de transparencia, legitimidad y responsabilidad social, donde el impacto se convierte en un criterio fundamental para valorar la eficacia, la pertinencia y la sostenibilidad de las acciones.

Para finalizar, es importante destacar que medir el impacto social en nuestras entidades no es solo una herramienta de mejora de la gestión: es una forma de poner en valor nuestro trabajo, demostrar el cambio que promovemos, y avanzar hacia un modelo de sociedad más justa, inclusiva y centrada en la persona.

Este proceso requiere compromiso ético, rigor metodológico y la participación activa de las propias personas con discapacidad, como protagonistas del cambio y no como simples destinatarias de apoyos.

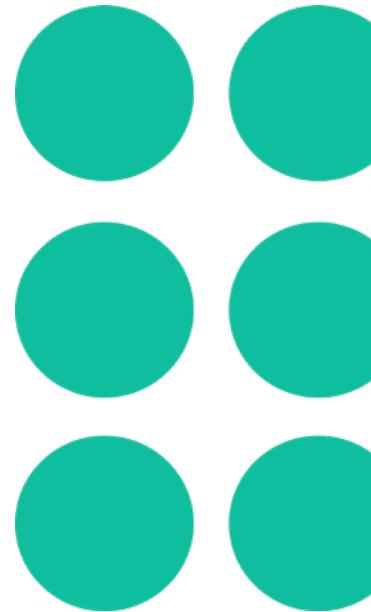
**“Medir impacto social no es solo justificar recursos: es demostrar transformaciones reales y avanzar hacia una sociedad más justa e inclusiva.”**





## 2.

**¿Por qué es importante medir el impacto social en nuestras entidades?**



La medición del impacto social es especialmente relevante en las organizaciones del tercer sector, y cobra una importancia aún mayor en aquellas que trabajan por la defensa de los derechos y la inclusión de personas con discapacidad intelectual o del desarrollo. En este contexto, medir el impacto no es solo una herramienta técnica, sino una práctica ética y estratégica que permite demostrar el valor del modelo de apoyos, mejorar la calidad de las intervenciones, rendir cuentas con transparencia y fortalecer la incidencia política.

A continuación, se presentan cuatro razones clave que justifican su incorporación sistemática en la práctica organizativa:

- Demostrar el valor transformador del modelo de apoyos.
- Mejorar la planificación, la toma de decisiones y la calidad de los apoyos.
- Rendir cuentas con transparencia y captar recursos con legitimidad.
- Incidir en políticas públicas y marcos normativos desde la evidencia.

**“Impacto social:  
una práctica ética  
que convierte  
datos en evidencia  
para mejorar  
apoyos y avanzar  
hacia inclusión  
real.”**



## 2.1. Demostrar el valor transformador del modelo de apoyos

El modelo de apoyos a la toma de decisiones está basado en un enfoque de derechos, tal como establece la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD, 2006), particularmente en sus artículos 12 (igual reconocimiento como persona ante la ley) y 19 (derecho a vivir de forma independiente y a ser incluido en la comunidad).

Medir el impacto permite:

- Evidenciar cómo el modelo de apoyos mejora efectivamente la vida de las personas, promoviendo su autonomía, empoderamiento y calidad de vida (Calkins & Haber, 2020). Esto se traduce en decisiones cotidianas tomadas con mayor seguridad, en la expresión de preferencias personales y en una mayor participación en ámbitos como el empleo, la educación o la vida comunitaria.
- Comparar con otros modelos más restrictivos, como la tutela legal o la institucionalización, en términos de bienestar, coste y sostenibilidad (Kohn & Blumenthal, 2020). Los datos pueden mostrar que los apoyos personalizados generan menos dependencia, más inclusión y mejores resultados a largo plazo, tanto para las personas como para sus familias y el sistema.
- Mostrar con datos que los apoyos individualizados y basados en la voluntad de la persona generan resultados más duraderos que las intervenciones estandarizadas. Por ejemplo, se puede observar una mayor estabilidad emocional, una mejora en la salud mental, una reducción de conflictos familiares o una mayor permanencia en entornos comunitarios.
- Visibilizar el impacto en el entorno familiar y comunitario, como la reducción de la sobrecarga en cuidadores, el fortalecimiento de redes de apoyo y la mejora en la percepción social de la discapacidad.
- Demostrar que el enfoque de apoyos transforma también a las organizaciones, que adoptan prácticas más inclusivas, accesibles y centradas en la persona, y a los profesionales, que desarrollan competencias éticas y técnicas para acompañar procesos de toma de decisiones.
- Reforzar la legitimidad del modelo ante financiadores, administraciones y donantes particulares, que cada vez más demandan evidencias del impacto generado por sus aportaciones. Mostrar resultados concretos permite justificar el destino de ayudas, donaciones, colaboraciones y convenios, y fortalecer la confianza en la misión de la fundación. Ejemplo: Una fundación que presta apoyos personalizados a través de figuras como la persona facilitadora o el asistente de decisiones puede medir que, en el 78% de los casos, las personas apoyadas participan directamente en decisiones relacionadas con su salud, vivienda o vida laboral, frente a solo un 21% antes de iniciar el apoyo.

**“Medir el impacto del modelo de apoyos es demostrar cómo la autonomía y la inclusión transforman vidas, familias y organizaciones.”**

## 2.2. Mejorar la planificación, la toma de decisiones y la calidad de los apoyos

Los datos de impacto permiten una gestión basada en la evidencia, facilitando decisiones más ajustadas a las necesidades reales de las personas y a la efectividad de las intervenciones.

Medir el impacto permite:

- Identificar los programas o estrategias que generan un mayor impacto por cada euro invertido (García, 2022), lo que facilita una asignación más eficiente y estratégica de los recursos disponibles.
- Ajustar la intensidad, duración y modalidad de los apoyos para maximizar su efecto, adaptándolos a las necesidades reales de cada persona y evitando intervenciones innecesarias o poco efectivas.
- Alimentar procesos de mejora continua y desarrollo profesional, al ofrecer datos que permiten reflexionar sobre lo que funciona, lo que no, y lo que puede mejorarse en el acompañamiento a la toma de decisiones.
- Detectar impactos negativos o no deseados que podrían pasar desapercibidos sin una evaluación sistemática. Por ejemplo, apoyos mal diseñados pueden generar dependencia, sobreprotección o incluso frustración si no se ajustan a la voluntad y preferencias de la persona.
- Evitar la reproducción de prácticas que, aunque bien intencionadas, no generan resultados significativos, o incluso pueden perpetuar dinámicas de exclusión, infantilización o invisibilización de la capacidad de las personas.
- Tomar decisiones basadas en evidencia, no solo en intuiciones o buenas prácticas, lo que fortalece la legitimidad de la organización y mejora la calidad de los servicios ofrecidos.
- Anticipar necesidades futuras, al analizar tendencias y patrones en los datos recogidos, lo que permite diseñar estrategias más sostenibles y adaptadas a los cambios sociales, normativos y personales. Ejemplo: Tras medir los resultados de dos tipos de apoyo (acompañamiento puntual vs. seguimiento continuado), una entidad decide priorizar el segundo por su mayor impacto en la autodeterminación y la sostenibilidad de los cambios.



**“La evidencia del impacto guía decisiones más justas, eficaces y sostenibles.”**

## 2.3. Rendir cuentas con transparencia y captar recursos con legitimidad

En un contexto de creciente exigencia de transparencia y eficacia, la medición del impacto se convierte en una herramienta clave.

Medir el impacto permite:

- Justificar ante financiadores públicos y privados el valor social generado, mostrando cómo los recursos invertidos se traducen en mejoras concretas en la vida de las personas, sus familias y el entorno.
- Competir en igualdad de condiciones en convocatorias de subvenciones, donde el impacto social ya se valora como criterio de puntuación (convocatoria de subvenciones proveniente del IRPF tanto del Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, 2023 como autonómicas), y donde contar con evidencias sólidas puede marcar la diferencia en la adjudicación de fondos.
- Construir relaciones de confianza con donantes, ciudadanía y administraciones, al demostrar que los apoyos ofrecidos no solo cumplen con los objetivos, sino que generan transformaciones reales y sostenibles.
- Atraer nuevas colaboraciones y alianzas estratégicas, al mostrar que la entidad tiene capacidad para generar valor social, gestionar recursos con responsabilidad y contribuir a objetivos compartidos.
- Fortalecer la transparencia y la legitimidad institucional, al asumir que rendir cuentas no es solo mostrar lo que se ha hecho, sino también reflexionar sobre lo que se ha logrado, lo que no ha funcionado y lo que se puede mejorar.

Ejemplo: Una entidad demuestra mediante un análisis SROI que por cada 1€ invertido en su programa de acompañamiento a la toma de decisiones, se generan 3,20€ en valor social, incluyendo mejoras en salud, reducción de la sobrecarga familiar y aumento de la participación comunitaria.



***“En un contexto de transparencia, el impacto social es la evidencia que genera confianza y recursos.”***

## 2.4. Incidir en políticas públicas y marcos normativos desde la evidencia.



**“La evidencia del impacto fortalece la voz del sector para transformar políticas y garantizar apoyos basados en derechos.”**

Contar con evidencia del impacto social fortalece el discurso y la capacidad de incidencia de las entidades del sector, para influir en el diseño y transformación de políticas públicas, marcos normativos y sistemas de apoyo. Esta capacidad de incidencia política se fortalece cuando se cuenta con evidencia sólida sobre los efectos reales—positivos y negativos—de los modelos de intervención.

Medir el impacto permite:

- Influir en el diseño de políticas públicas inclusivas., aportando datos que demuestran cómo los apoyos personalizados basados en la voluntad de la persona generan mejores resultados que los modelos tutelares o institucionales.
- Defender la necesidad de financiar adecuadamente los modelos de apoyo personalizados, mostrando que son más sostenibles, eficaces y respetuosos con los derechos humanos, y que requieren recursos estables para su implementación.
- Contrarrestar enfoques biomédicos o “tutelares” que siguen presentes en parte del sistema institucional, mediante evidencia que visibiliza los efectos negativos de la sobreprotección, la infantilización o la exclusión de las personas con discapacidad en la toma de decisiones.
- Contribuir a la construcción de marcos normativos más justos y participativos, al mostrar cómo el enfoque de apoyos permite ejercer la capacidad jurídica de forma efectiva, en línea con la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y la ley 8/2021.

## 2.4. Incidir en políticas públicas y marcos normativos desde la evidencia.

- Visibilizar impactos negativos no previstos, como la falta de preparación institucional para aplicar el modelo de apoyos, la resistencia cultural al cambio o la exclusión de personas con mayores necesidades de apoyo. Reconocer estos efectos permite ajustar políticas y evitar que se perpetúen desigualdades.
- Fortalecer la voz de las personas con discapacidad y sus organizaciones, al generar evidencia que respalda sus demandas y propuestas en espacios de diálogo, consulta y participación política.
- Aportar a procesos de evaluación y mejora de políticas públicas, al ofrecer datos que permiten valorar qué medidas están funcionando, cuáles requieren ajustes y qué impactos están generando en la vida de las personas.
- Defender la necesidad de financiar adecuadamente los modelos de apoyo personalizados.
- Contrarrestar enfoques biomédicos o tutelares que siguen presentes en parte del sistema institucional.

Ejemplo: Una entidad demuestra mediante un análisis SROI que por cada 1€ invertido en su programa de acompañamiento a la toma de decisiones, se generan 3,20€ en valor social, incluyendo mejoras en salud, reducción de la sobrecarga familiar y aumento de la participación comunitaria.

**“Con evidencia, las entidades no solo acompañan: influyen, transforman y defienden derechos en la agenda pública.”**



# 3.

## Principales herramientas de medición del impacto social





A continuación, se presentan las cuatro principales metodologías de evaluación del impacto, con sus ventajas, desventajas y utilidad específica en el ámbito de la discapacidad:

1. Teoría del cambio.
2. Indicadores de resultados sociales (Social Outcome Metrics).
3. Balanced Scorecard Social.
4. Social Return on Investment (SROI).

### 3.1. Teoría del cambio



#### Descripción

La Teoría del Cambio (TdC) es una herramienta metodológica que permite describir y analizar cómo se espera que una intervención contribuya a generar un cambio significativo en un contexto determinado. Su propósito es explicitar la lógica causal que conecta los insumos, actividades, productos, resultados intermedios y los cambios a largo plazo, basándose en hipótesis fundamentadas y en un análisis contextual profundo (Taplin et al., 2013; Valters, 2015).

Esta herramienta va más allá del mero encadenamiento de actividades y resultados, ya que promueve una reflexión crítica sobre las condiciones necesarias para el cambio, los supuestos que lo sustentan y los factores externos que pueden facilitarlo o dificultarlo. Además, fomenta el diálogo entre personas implicadas en el diseño, implementación y evaluación de políticas o programas, ayudando a construir una visión compartida sobre el impacto deseado (Weiss, 1995).

#### Ventajas

- Es una herramienta accesible y comprensible, que facilita la comunicación entre actores diversos (organizaciones, personas beneficiarias, financieradoras, etc.).
- Favorece la construcción de indicadores cualitativos y cuantitativos, así como de estrategias de seguimiento y evaluación coherentes con los objetivos del programa.
- Aporta claridad y rigor en la formulación de programas sociales, permitiendo alinear los medios disponibles con los resultados esperados.
- Contribuye a la planificación estratégica y a la toma de decisiones basada en evidencias.
- Una de las fortalezas de la teoría del cambio es que se construye de forma colaborativa, involucrando a las personas con discapacidad, las redes de apoyo y otros actores, lo que legitima el modelo.
- Se centra claramente en los cambios deseados, aspecto clave para la medición del impacto, y lo hace de una manera flexible, adaptándose a proyectos de distintos tamaños, contextos y características.

**“La Teoría del Cambio conecta acciones con resultados, construyendo una visión compartida del impacto deseado.”**

## 3.1. Teoría del cambio

### Desventajas

- No permite medir el impacto por sí misma; necesita ser complementada con metodologías evaluativas más robustas como evaluaciones de impacto, análisis contrafactuales o estudios longitudinales.
- Puede estar sesgada si se construye sin una participación real de los grupos destinatarios o sin contrastar los supuestos con evidencias empíricas.
- Si se utiliza solo como un requisito formal, corre el riesgo de convertirse en un ejercicio técnico vacío, perdiendo su capacidad transformadora.
- Conviene tener en cuenta también el sesgo optimista: si no se identifican adecuadamente los posibles impactos negativos o no deseados, el resultado puede ser demasiado idealizado.
- Al tratarse de una herramienta que suele realizarse de manera interna, puede ser cuestionada si no se apoya en evidencias o en una evaluación externa, lo que además incrementa los costes.
- Requiere tiempo y formación, por lo que no siempre resulta fácil de aplicar en organizaciones con recursos limitados y profesionales que desempeñan múltiples funciones.

### Aplicación en el ámbito de la discapacidad

La Teoría del Cambio resulta especialmente útil en el diseño de intervenciones complejas dirigidas a personas con discapacidad intelectual o del desarrollo, donde confluyen múltiples factores y actores. Por ejemplo, es una herramienta idónea para planificar programas de vida independiente y desinstitucionalización que incluyen apoyos personales, formación en habilidades para la autonomía, acompañamiento legal, acceso a recursos comunitarios y generación de redes de apoyo informal.

En este tipo de intervenciones, la TdC permite mapear cómo los diferentes componentes del programa se articulan para promover el ejercicio efectivo de la capacidad jurídica, la inclusión social y el bienestar personal. Asimismo, ayuda a identificar barreras estructurales, como la falta de recursos accesibles o el capacitismo institucional, y a formular estrategias para abordarlas desde un enfoque de derechos humanos, género e interseccionalidad (UNICEF, 2017; European Commission, 2021).



**“Sin participación y rigor, la Teoría del Cambio corre el riesgo de ser solo un ejercicio formal sin impacto real.”**

## 3.2. Indicadores de resultados sociales (Social Outcome Metrics)



### Descripción

Los indicadores de resultados sociales, también conocidos como Social Outcome Metrics, son herramientas que permiten medir de forma objetiva y sistemática el grado en que una intervención social ha logrado alcanzar los cambios esperados. Estos indicadores pueden ser cuantitativos (porcentajes, frecuencias, medias) o cualitativos (percepciones, valoraciones, testimonios), y se diseñan en función de los objetivos específicos del programa, permitiendo así una evaluación alineada con su propósito (Ebrahim & Rangan, 2014).

A diferencia de los indicadores de actividad, que miden lo que se hace (por ejemplo, número de sesiones realizadas), los indicadores de resultado se centran en lo que cambia en la vida de las personas participantes como consecuencia de la intervención (Hatry, 2006). Esto permite vincular de forma más directa la intervención con su impacto social esperado, facilitando también la mejora continua y la rendición de cuentas ante entidades financieradoras y otros grupos de interés.

### Ventajas

- Permiten evaluar el logro de los resultados deseados, superando la mera verificación del cumplimiento de actividades.
- Contribuyen a la transparencia y a la rendición de cuentas, tanto interna como externamente.
- Facilitan la toma de decisiones basada en evidencias, favoreciendo el aprendizaje organizacional.
- Permiten la comparativa, el análisis de la evolución y la identificación de tendencias.
- Requieren la participación y recogen tanto datos objetivos como subjetivos (aportados por la propia persona), ofreciendo un equilibrio en la medición del impacto sobre las personas.

**“Los indicadores de resultados sociales miden lo que realmente cambia en la vida de las personas, no solo lo que se hace.”**

## 3.2. Indicadores de resultados sociales (Social Outcome Metrics)

### Desventajas

- La comparabilidad entre proyectos puede ser limitada si no se usan marcos comunes de indicadores o metodologías equivalentes.
- No siempre permiten traducir los resultados sociales en términos de valor económico, lo que dificulta su integración en análisis de retorno social de la inversión (Social Return on Investment - SROI) si se usan de forma aislada.
- Pueden presentar sesgos si no se integran mecanismos participativos de validación, especialmente cuando se trata de recoger información cualitativa.

### Aplicación en el ámbito de la discapacidad

En programas dirigidos a personas con discapacidad intelectual o del desarrollo, el uso de indicadores de resultados sociales es fundamental para valorar la efectividad de los apoyos ofrecidos y el cumplimiento de los derechos reconocidos en instrumentos internacionales como la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD, 2006).

Por ejemplo, indicadores como “porcentaje de personas que han accedido a formación para la vida independiente”, “nivel de participación en la toma de decisiones”, o “grado de satisfacción con los apoyos recibidos” permiten evaluar si se están generando avances reales en autonomía, inclusión y calidad de vida. Además, estos indicadores pueden adaptarse a diferentes niveles de apoyo y contextos personales, siempre que se diseñen de forma accesible y con participación directa de las personas implicadas (Schalock & Verdugo, 2002).

La medición de resultados también permite visibilizar cambios menos tangibles, pero igualmente relevantes, como la mejora en la autoestima, el aumento de la confianza en la propia capacidad o la ampliación de redes de apoyo. Incorporar indicadores mixtos (cuantitativos y cualitativos) y desagregarlos por variables como género, edad o situación socioeconómica, permite captar mejor las desigualdades y avanzar hacia intervenciones más equitativas.



**“Los indicadores sociales son esenciales para medir avances en autonomía e inclusión, pero requieren participación y marcos comunes para evitar sesgos.”**

### 3.3. Balanced Scorecard Social



#### Descripción

El Balanced Scorecard Social (BSC Social) es una adaptación del modelo original del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) de Kaplan y Norton (1996) al ámbito de las organizaciones sociales. Esta herramienta permite traducir la misión y visión institucional en un conjunto equilibrado de objetivos estratégicos, alineados con indicadores de resultado distribuidos en diferentes perspectivas: impacto social, personas (beneficiarias y personal), procesos internos, y sostenibilidad financiera (Kaplan, 2001).

La versión social del BSC introduce un enfoque centrado en la generación de valor social, priorizando el impacto sobre las personas y comunidades destinatarias de las intervenciones, sin descuidar la eficiencia organizativa ni la sostenibilidad económica. Esta perspectiva resulta especialmente valiosa en el Tercer Sector, donde las organizaciones deben demostrar no solo que hacen cosas, sino que las hacen con sentido, calidad y coherencia con su misión (Olve et al., 2004).

#### Ventajas

- Facilita la integración entre planificación estratégica, gestión operativa y evaluación de resultados, fortaleciendo la gobernanza institucional.
- Proporciona una visión global de la organización, al incluir indicadores que abordan tanto el impacto social como el desempeño interno.
- Es particularmente útil para organizaciones de tamaño medio o grande, que requieren coordinar múltiples áreas o líneas de actuación.
- Favorece la comunicación interna y externa de los logros, contribuyendo a la transparencia y la mejora continua.

***“El Balanced Scorecard Social traduce la misión en objetivos medibles, integrando impacto social, procesos y sostenibilidad.”***

### 3.3. Balanced Scorecard Social

#### Desventajas

- Requiere una cierta capacidad técnica para su diseño, implementación y mantenimiento, especialmente en lo relativo a la definición de indicadores y sistemas de información.
- Si no se adapta adecuadamente al propósito social de la entidad, puede derivar en una gestión excesivamente burocrática y centrada en procesos, en detrimento del foco en el cambio real en la vida de las personas.
- Existe el riesgo de que los indicadores pierdan sentido si se desconectan de la participación activa de las personas beneficiarias o si no se revisan periódicamente.
- Está pensada para intervenciones o proyectos de cierto tamaño y duración, ya que en iniciativas más pequeñas o con menor alcance puedes suponer un costo desproporcionado en tiempo y recursos. En definitiva, es más adecuada para proyectos grandes y de al menos un año de ejecución.

#### Aplicación en el ámbito de la discapacidad

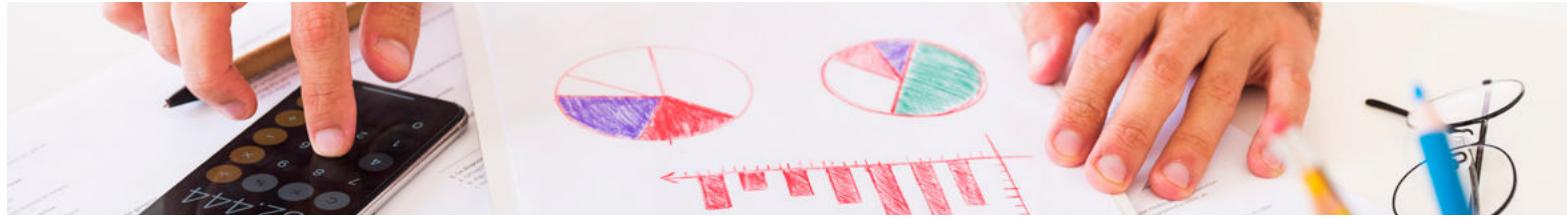
El Balanced Scorecard Social es especialmente útil para entidades que desarrollan programas en diferentes áreas, como formación, prestación de apoyos personalizados, incidencia política, investigación o gestión de la calidad. Al permitir alinear todos estos ámbitos con la misión institucional, el BSC Social contribuye a asegurar la coherencia y el impacto sostenido de la acción social.

En el contexto de la discapacidad intelectual o del desarrollo, este enfoque puede facilitar la implementación de estrategias organizativas orientadas a la promoción de derechos, la vida independiente y la inclusión comunitaria, así como al cumplimiento de marcos internacionales como la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD, 2006). Además, permite integrar la perspectiva de género y otros ejes de interseccionalidad en la definición de indicadores, asegurando una evaluación más justa y ajustada a la diversidad de realidades (Marañón, 2021).



**“Sin enfoque inclusivo y revisión periódica, el Balanced Scorecard Social puede perder sentido y convertirse en burocracia.”**

### 3.4. Social Return on Investment (SROI)



#### Descripción

El Social Return on Investment (SROI) es una metodología de evaluación del impacto social que permite asignar un valor monetario a los beneficios sociales, personales y ambientales generados por una intervención, en relación con los recursos invertidos. Su objetivo es medir el valor añadido que una organización genera para la sociedad, más allá de los resultados financieros, reflejando así su contribución al bienestar colectivo (Nicholls et al., 2012).

Esta metodología parte de la lógica de retorno de la inversión, pero adaptada al ámbito social, utilizando una combinación de datos cuantitativos, cualitativos y financieros. Se construye una ratio de impacto (por ejemplo, “por cada euro invertido, se generan 3 euros de valor social”) que sirve como indicador global del valor creado. El proceso incluye una serie de ajustes de valor –como el deadweight (lo que habría ocurrido de todas formas), attribution (cuánto se debe a otros agentes) y drop-off (reducción del impacto en el tiempo)– que buscan aumentar la precisión y credibilidad del cálculo (Cabinet Office, 2012).

#### Ventajas

- Permite traducir el impacto social en términos económicos, facilitando su comprensión por parte de financiadores, administraciones públicas y sociedad en general.
- Integra métodos cuantitativos y cualitativos, lo que permite captar tanto efectos tangibles como cambios subjetivos o intangibles, como la mejora en la autoestima o el sentimiento de autonomía.
- Aumenta la visibilidad y legitimidad del trabajo de las entidades sociales, especialmente en contextos donde se exige demostrar resultados medibles.
- El lenguaje de la monetización resulta especialmente eficaz, ya que es bien comprendido y valorado por financiadores; convence cuando se habla en términos económicos, de ahorro de la inversión social o de rentabilidad en la aplicación de los recursos.

**“El SROI traduce el impacto social en valor económico, mostrando cuánto bienestar genera cada euro invertido.”**

## 3.4. Social Return on Investment (SROI)

### Desventajas

- Su aplicación requiere tiempo, formación especializada y datos de calidad, lo que puede ser un obstáculo para organizaciones con pocos recursos.
- Existe el riesgo de sobrevalorar el impacto si no se aplican adecuadamente los factores de corrección, lo que puede dar lugar a ratios inflados o poco fiables.
- También existe el riesgo contrario: infravalorar el impacto. La principal dificultad radica en asignar valores equilibrados, que eviten sesgos tanto al alza como a la baja.
- La monetización de beneficios intangibles plantea desafíos éticos y metodológicos, especialmente cuando se trata de experiencias humanas que no pueden reducirse únicamente a cifras..



### Aplicación en el ámbito de la discapacidad

El SROI es especialmente útil para poner en valor los efectos positivos de los apoyos personalizados que promueven la vida independiente, el ejercicio de la capacidad jurídica y la participación comunitaria de personas con discapacidad intelectual o del desarrollo. El SROI permite demostrar que los programas que desarrollamos desde las entidades, aunque puedan tener un coste inicial significativo, suelen generar ahorros importantes a medio y largo plazo al evitar o reducir situaciones de institucionalización, hospitalización, judicialización o dependencia crónica (Social Value UK, 2016). Además, el uso del SROI permite visibilizar cambios que no siempre se recogen en indicadores tradicionales, como el aumento del bienestar emocional, la mejora de las relaciones interpersonales o el empoderamiento personal, traduciéndolos a un lenguaje que puede ser comprendido y valorado por financiadores y responsables políticos. Esto contribuye a fortalecer la sostenibilidad de las intervenciones y a demostrar que invertir en apoyos personalizados no solo es justo, sino también eficiente desde un punto de vista económico y social (Fuentes & Aramburu, 2020).

**“Traducir impacto en valor económico exige rigor y ética, para evitar sesgos y visibilizar beneficios reales.”**



## 4.

**Justificación de la elección del SROI para la medición del impacto social en las entidades de la red Liber**





Una vez analizados los cuatro modelos principales utilizados hoy en día para la medición del impacto, se propone en esta guía la utilización del Social Return on Investment (SROI), traducido como Análisis Social de Retorno de la Inversión como metodología principal. Se trata de una decisión estratégica y técnica basada en su idoneidad para el análisis del impacto social en intervenciones complejas, centradas en las personas, como aquellas que promueven apoyos a la toma de decisiones para personas con discapacidad intelectual o del desarrollo.

En primer lugar, el SROI es actualmente la única metodología que permite traducir el impacto social, ambiental y personal en términos de valor económico, mediante un proceso estructurado de recogida de información, asignación de valor monetario y análisis de retorno. Esta característica es clave para facilitar la comunicación de los resultados a financiadores, decisores políticos y otros agentes clave, especialmente en contextos donde se requieren evidencias tangibles del valor generado (Nicholls et al., 2012; Cabinet Office, 2012).

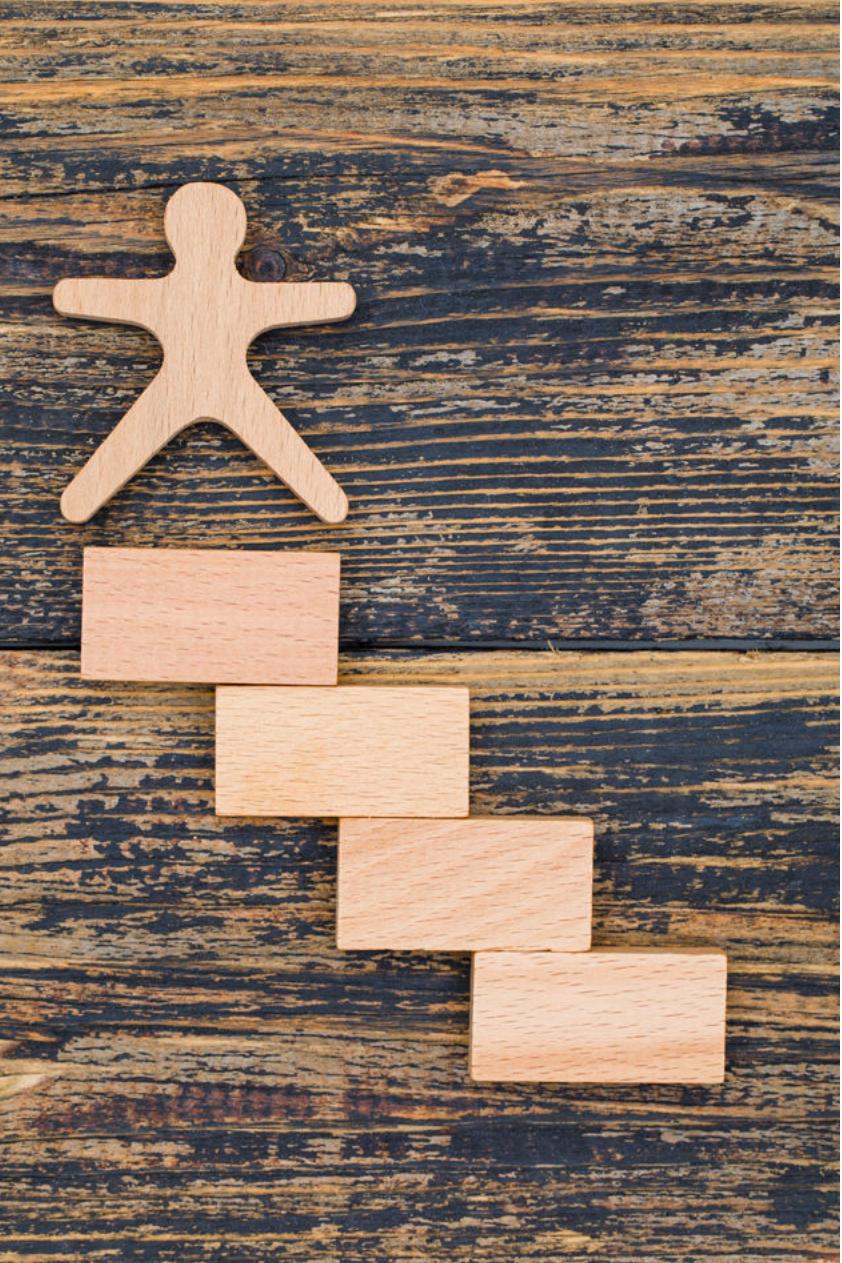
En segundo lugar, el SROI permite incorporar el valor de aspectos intangibles que son fundamentales en las intervenciones centradas en la persona, tales como el bienestar emocional, la autodeterminación, la autoestima o la seguridad percibida en la toma de decisiones. Estos elementos, aunque difíciles de medir con indicadores clásicos, son centrales en el enfoque basado en derechos humanos y en los principios de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (Naciones Unidas, 2006). El valor de estos cambios puede ser estimado mediante métodos participativos que recogen la voz directa de las personas implicadas, y traducido a indicadores cualitativos y monetarios ajustados.

Además, el enfoque SROI se adapta especialmente bien al trabajo de las entidades que implementan el modelo de apoyos a la toma de decisiones, ya que visibiliza la eficiencia y efectividad de estas intervenciones en comparación con modelos tradicionales más restrictivos, como la tutela o la institucionalización. La metodología permite evidenciar cómo los apoyos personalizados no solo generan beneficios personales, sino también ahorros en costes sociales y públicos, al reducir situaciones de dependencia, hospitalización o judicialización innecesaria (Fuertes & Aramburu, 2020).

Como ha señalado García (2022), el SROI “es especialmente útil para visibilizar resultados en contextos en los que el cambio social no se mide fácilmente con indicadores clásicos de eficiencia o productividad”, subrayando su utilidad en sectores donde los efectos del trabajo no siempre son inmediatos ni cuantificables mediante métricas tradicionales.

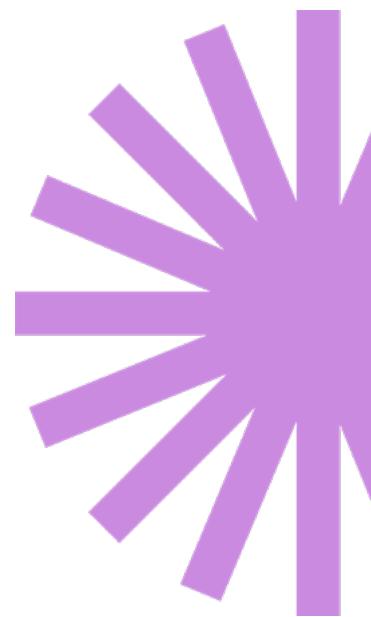
En este sentido, la elección del SROI no solo responde a criterios técnicos, sino también éticos y políticos, al proporcionar un enfoque que pone en el centro el valor que tiene para la sociedad invertir en derechos, autonomía y calidad de vida.

**“Elegir el SROI es apostar por una metodología que traduce derechos y bienestar en valor social y económico.”**



# 5.

**Fases del proceso SROI con ejemplos aplicados**



El Análisis del Retorno Social de la Inversión (SROI, por sus siglas en inglés) es una metodología que permite valorar de forma monetaria los cambios sociales, ambientales y económicos que genera una intervención, desde la perspectiva de los grupos de interés implicados. Esta metodología es especialmente útil para entidades que prestan apoyos a la toma de decisiones a personas con discapacidad intelectual y del desarrollo, ya que ayuda a visibilizar el valor añadido que producen sus actuaciones más allá de los resultados cuantificables habituales (Nicholls et al., 2012; European Commission, 2014).

Para aplicar esta metodología de forma rigurosa y útil, se recomienda seguir una serie de fases que permiten construir una narrativa de impacto basada en evidencias, identificar los cambios significativos y asignarles un valor económico aproximado. A continuación, se describen las fases clave para implantar el análisis SROI en una fundación de la red Liber.



**“Más que cifras, el SROI identifica cambios significativos y les asigna valor económico para demostrar impacto real.”**

## 5.1. Identificar a los grupos de interés (stakeholders)



El primer paso del proceso SROI es la identificación de las partes interesadas o *stakeholders*, es decir, todas aquellas personas, colectivos, organizaciones o grupo de interés que se ven afectadas directa o indirectamente por la actividad de la organización. Esta identificación debe hacerse de forma participativa y comprensiva, garantizando que se incluyan voces habitualmente invisibilizadas, como las de las propias personas con discapacidad intelectual.

En el contexto de entidades que prestan apoyos a la toma de decisiones, los principales grupos de interés suelen ser:

- Personas con discapacidad intelectual o del desarrollo que reciben apoyos.
- Familias o redes de apoyo natural.
- Personal técnico y voluntariado de la entidad.
- Financiadores públicos o privados.
- Comunidad local o entorno vecinal.
- Administraciones públicas responsables de políticas sociales.

Esta fase es clave para asegurar que el análisis capture una visión completa del valor generado, incluyendo impactos intangibles o difíciles de medir, como el aumento de la autoestima o la participación en la comunidad (Millar & Hall, 2013).

***“Identificar a todas las partes interesadas, incluidas las voces invisibilizadas, es el primer paso para un análisis SROI completo y justo.”***

## 5.2. Establecer los resultados (outputs) y cambios (outcomes)

Una vez definidos los grupos de interés, se identifican los productos (outputs) y los cambios generados (outcomes) por las actividades de la organización.

*Outputs* son las actividades o productos tangibles que se entregan, como el número de sesiones realizadas o el número de personas atendidas.

*Outcomes* son los cambios que esas actividades producen en la vida de las personas, como el aumento en la autodeterminación, la mejora del bienestar emocional o el acceso efectivo a servicios.

### Ejemplo aplicado:

*Output:* 500 horas de apoyo personalizado en toma de decisiones.

*Outcome:* 30 personas manifiestan haber tomado decisiones importantes por sí mismas por primera vez, como elegir dónde vivir o gestionar su economía.

Este cambio puede tener un profundo impacto subjetivo y estructural en la vida de estas personas, ya que favorece su capacidad de ejercer derechos fundamentales (Bagnoli & Meggiolaro, 2014).



***“De actividades a transformaciones: los outcomes revelan el valor real de nuestras intervenciones.”***

## 5.3. Definir indicadores y recoger datos

Para evaluar los resultados identificados, es necesario definir indicadores específicos, válidos y medibles. Cada resultado debe ir acompañado de un **indicador medible**. Estos indicadores deben tener sentido para los grupos de interés implicados y permitir recoger evidencias del cambio de forma sistemática.

### Ejemplo aplicado:

*Indicador:* número de decisiones significativas tomadas con apoyo profesional de la entidad.

Fuente de información: entrevistas semiestructuradas a personas apoyadas, cuestionarios de autoevaluación adaptados en lectura fácil, registros internos de la entidad y herramientas de registro de la intervención social, que constituyen una de las principales fuentes de datos utilizadas por las entidades.

La recogida de datos puede combinar técnicas cualitativas y cuantitativas, y debe estar adaptada a las características cognitivas y comunicativas de las personas participantes (Copestake et al., 2014).



**“Definir indicadores claros y medibles es clave para convertir resultados en evidencias que reflejen el cambio real.”**

## 5.4. Asignar valores mediante proxies

Una de las características esenciales del análisis del SROI es la estimación del valor económico de los cambios sociales generados mediante el uso de proxies. Estas equivalencias monetarias permiten traducir impactos cualitativos — como la mejora en la autodeterminación o el fortalecimiento de los vínculos comunitarios— en cifras que facilitan la comparación con los recursos invertidos, aportando rigor al análisis y facilitando la toma de decisiones.

En el ámbito de la discapacidad, estos proxies deben construirse utilizando fuentes secundarias ajustadas al contexto español, como convenios laborales, informes sectoriales, tarifas públicas o documentación económica de entidades sociales.



### Ejemplos aplicados:

- *Valor de una hora de intervención profesional individualizada de un Trabajador Social:* De acuerdo con el XVI Convenio Colectivo General de Centros y Servicios de Atención a Personas con Discapacidad (BOE, 2025), la jornada máxima efectiva del personal no debe superar las 1.720 horas anuales. Para una profesional del Grupo II: Personal titulado, con un salario base de 1.997,19 € por 14 pagas (27.960,66 € anuales), el coste horario sin incluir cotizaciones se sitúa en torno a 16,26 €/hora. Incorporando los costes sociales (cotización del 32,22 %), asciende a unos 21,49 €/hora. Estos cálculos no tienen en cuenta posibles complementos retributivos ni los gastos de formación del personal, por lo que el coste real por hora sería superior.
- *Coste medio de un taller grupal de empoderamiento:* De acuerdo con estimaciones realizadas por entidades como Plena inclusión o Down España, el precio de talleres accesibles, que incorporan materiales en lectura fácil, personal de apoyo y transporte, oscila entre 200 € por persona para actividades de unas 10 horas de duración y 350 € por persona para aquellas que alcanzan las 20 horas. El coste final depende, además, del grado de accesibilidad requerido y del número de participantes. Estas referencias pueden encontrarse en memorias de actividades y en presupuestos de programas financiados a través de convocatorias públicas.

**“Asignar valor económico a cambios sociales mediante proxies aporta rigor y facilita decisiones estratégicas.”**

## 5.4. Asignar valores mediante proxies

- *Coste de una medida judicial de apoyo (como la curatela):* Las medidas de apoyo judicial representan un coste estructural importante, aunque no existe una cifra oficial unificada del coste anual por persona. Estudios impulsados por Liber. Asociación de entidades de apoyo a la toma de decisiones (antes AEFT – Asociación Española de Fundaciones Tutelares), en colaboración con el Real Patronato sobre Discapacidad, han analizado el modelo tradicional de tutela, evidenciando los recursos jurídicos implicados (curadores/as, notarios/as, procesos judiciales) y los impactos sociales y emocionales que suponen para las personas afectadas. En particular, el estudio “Situación de la tutela de las personas adultas con discapacidad intelectual en España” (Liber, 2015) documenta cómo estas medidas, además de implicar un alto coste organizativo, pueden limitar la autonomía personal y no siempre responden a los principios de apoyo personalizado y autodeterminación promovidos por la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.

Ante la diversidad de escenarios, se recomienda que cada entidad elabore estimaciones propias ajustadas a su realidad, considerando tanto los costes directos (honorarios, desplazamientos, trámites legales) como los indirectos (pérdida de autonomía, efectos sobre la calidad de vida, menor participación comunitaria).

En este proceso, puede utilizarse como fuente de referencia el Catálogo de Referencia de Servicios Sociales del Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, aprobado en 2013. Si bien este catálogo continúa vigente, no ha sido actualizado desde su publicación. Por tanto, se recomienda complementarlo con catálogos autonómicos más recientes, presupuestos oficiales, estudios sectoriales y memorias económicas de entidades especializadas, que reflejen con mayor precisión la evolución de los costes en el ámbito de los apoyos a la discapacidad.

**“Traducir  
autonomía y  
bienestar en valor  
monetario permite  
demostrar  
eficiencia y  
sostenibilidad.”**

## 5.5. Ajustar el valor estimado



Para evitar una sobreestimación del impacto generado, se aplican tres ajustes fundamentales:

- **Deadweight (peso muerto)**: porcentaje del cambio que hubiera ocurrido igualmente sin la intervención.
- **Attribution (atribución)**: parte del cambio atribuible a otras organizaciones o recursos.
- **Drop-off (decaimiento)**: reducción del impacto con el paso del tiempo.

Este paso requiere especial atención, ya que no se trata de aplicar cifras estándar, **sino de que cada organización establezca sus propios valores estimados** en función de la naturaleza de la intervención, del contexto en el que se desarrolla y de las evidencias disponibles. La bibliografía ofrece **proxies de referencia** que pueden orientar estos cálculos, pero la decisión final siempre debe estar fundamentada en la experiencia y la información concreta de la entidad.

Es importante destacar que estos ajustes se realizan **para cada indicador de manera independiente**, lo que implica analizar con detalle en qué medida el cambio observado podría haberse producido sin la intervención, cuánto corresponde a la acción de otros actores y cómo se espera que evolucione en el tiempo.

### Ejemplo aplicado:

- Se estima que un 25 % del cambio (mayor autodeterminación) se habría producido igualmente ( $\text{deadweight} = 25\%$ ).
- Un 20 % del cambio se atribuye a servicios públicos complementarios ( $\text{attribution} = 20\%$ ).
- Se considera que el efecto disminuye un 10 % anual ( $\text{drop-off} = 10\%$ ).

La aplicación rigurosa y contextualizada de estos ajustes aporta credibilidad y realismo a los cálculos, evita inflar los resultados y facilita la comparación con otras iniciativas sociales (Cabinet Office, 2012).

**“Aplicar ajustes como deadweight, attribution y drop-off aporta realismo y credibilidad al análisis del impacto.”**

## 5.6. Calcular el ratio SROI



El ratio SROI expresa la relación entre los beneficios sociales monetizados y la inversión realizada. Se obtiene sumando el valor ajustado de todos los outcomes y dividiendo por el coste total del programa o proyecto social.

### Ejemplo aplicado:

- Beneficios sociales generados (ajustados): 150.000 €.
- Inversión total realizada: 50.000 €.

**SROI = 3:1**, lo que indica que por cada euro invertido se han generado tres euros de valor social.

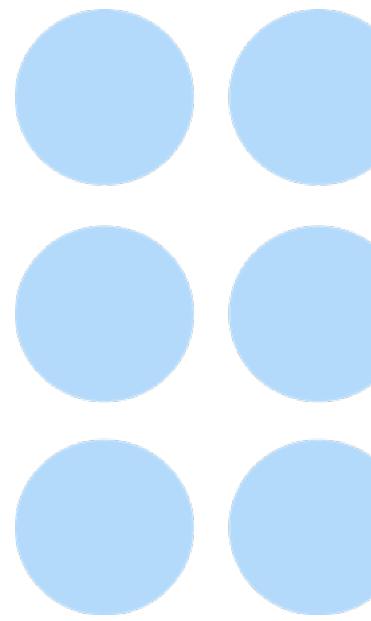
Este resultado expresado en valor económico proporciona una medida útil para comunicar el impacto de la entidad, justificar el uso de fondos públicos o privados, y fortalecer la rendición de cuentas frente a la comunidad y las personas apoyadas.

**“El ratio SROI muestra cuánto valor social se genera por cada euro invertido: una medida clara para comunicar impacto.”**



# 6.

**¿Qué son los proxies y cómo se usan?**



En la evaluación del impacto social, los *proxies* son estimaciones monetarias que nos permiten dar valor económico a cambios que no tienen un precio de mercado. Esto es clave para medir el valor real del trabajo de entidades que prestan apoyos a la toma de decisiones, donde gran parte del impacto es intangible, como el empoderamiento, la participación o el ejercicio de derechos.

Por ejemplo, ¿cuánto vale que una persona con discapacidad intelectual pueda participar activamente en una decisión sobre su lugar de residencia? ¿O que reciba apoyo para expresar su voluntad en una junta médica? ¿O que, gracias al acompañamiento recibido, se evite que su situación desemboque en una institucionalización? Aunque no sean productos que se compren o vendan, estos cambios generan beneficios sociales, económicos y personales relevantes. Para poder medir y comunicar este valor, se utilizan proxies.

### **¿Cómo usar proxies en las entidades de apoyo a la toma de decisiones?**

Los pasos clave para aplicar proxies de forma rigurosa y adaptada al contexto de las entidades de apoyo son:

- **Vincular cada resultado social a un valor económico:** Por ejemplo, el coste evitado de una medida de sustitución como la tutela judicial, o el valor del tiempo profesional invertido en apoyar una decisión compleja.
- **Utilizar proxies validados y adaptados,** para ello se pueden usar como referencia los indicados en la tabla resumen de indicadores y proxies (Anexo A.3), que incluyen referencias, fuentes y descripciones que aseguran su justificación.
- **Elegir fuentes fiables y contrastadas,** como:
  - Informes y bases de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) y del Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030.
  - Estudios sectoriales de Plena inclusión, CERMI, Fundación AEQUITAS o el Observatorio Estatal de la Discapacidad.
  - Costes públicos estimados por servicios de las comunidades autónomas.
  - Publicaciones y estudios del Consejo de Europa, la Agencia de los Derechos Fundamentales de la UE (FRA) o la Red Europea de Investigación sobre Discapacidad (ANED).



**“Los proxies permiten dar valor económico a cambios intangibles como autonomía y participación, haciendo visible su impacto real.”**

■ **Cuando no existan referencias disponibles:** se recomienda realizar una estimación razonada y transparente, que documente claramente los supuestos utilizados. Esto puede hacerse recurriendo a:

- Comparaciones con proxies de ámbitos similares (por ejemplo, equiparar el valor del tiempo de una persona con discapacidad a indicadores de empleo o de voluntariado).
- Consultas a personas expertas o grupos de interés para consensuar un valor aproximado.
- Cálculos basados en costes internos de la entidad (horas de personal, recursos invertidos, gastos evitados).

En cualquier caso, es fundamental justificar la elección y explicar las limitaciones para que los resultados sean interpretados con rigor y credibilidad.



**“Asignar valor a lo intangible es clave para demostrar que invertir en derechos genera beneficios sociales y económicos.”**

## Ejemplos prácticos adaptados al trabajo de las entidades de apoyo a la toma de decisiones:

**1. Evitar un procedimiento judicial de modificación de la capacidad:** si gracias al acompañamiento individualizado se logra que una persona ejerza sus derechos mediante apoyos, sin necesidad de iniciar un procedimiento judicial de tutela o curatela, el valor estimado puede calcularse a partir de los costes evitados asociados al propio proceso judicial. Estos incluyen no solo los honorarios de abogado y procurador, sino también el tiempo y recursos de la administración de justicia (jueces, fiscales, personal de los juzgados). Estudios como el de (Fundación AEQUITAS, 2021) cifran los gastos directos del procedimiento en torno a **1.500–2.000 € por persona**, aunque el ahorro real para el sistema público es previsiblemente superior.

**Ejemplo:** una persona que, gracias al plan de apoyos proporcionado por la entidad, mantiene su capacidad jurídica sin necesidad de acudir a un procedimiento judicial, genera un valor estimado mínimo de 1.750 € anuales en costes evitados, al que habría que añadir los ahorros indirectos asociados a la reducción de carga para el sistema judicial.

**2. Facilitar la participación en decisiones médicas importantes:** Apoyar a una persona para comprender y expresar su voluntad en una consulta médica (como rechazar un tratamiento invasivo) tiene un alto valor personal y social. La tabla resumen de indicadores y proxies (Anexo A.3) estima este tipo de intervención en unos **70 €/hora**, considerando el valor de la escucha activa en procesos sanitarios.

**Ejemplo:** El equipo de apoyo prepara con antelación a la persona, asiste a la cita y la ayuda a comunicar su decisión. Si el proceso toma dos horas, se podrían estimar 140 € de valor generado.

**3. Prevenir una institucionalización innecesaria:** Si gracias al acompañamiento continuado en domicilio se evita que una persona sea derivada a una residencia o recurso institucional, el proxy puede basarse en el coste anual de una plaza residencial, que oscila entre **18.000 y 25.000 €** según comunidad autónoma (IMSERSO, 2022). No obstante, para una estimación más precisa es necesario equilibrar este valor con el coste de los apoyos comunitarios, de forma que el impacto neto corresponda a la diferencia entre ambas partidas.

**Ejemplo:** Una mujer joven con discapacidad intelectual continúa viviendo en su domicilio con apoyos comunitarios, evitando una derivación no deseada. Si el coste estimado de una plaza residencial es de 20.000 € y los apoyos en domicilio ascienden a 8.000 €, el valor neto del impacto sería de 12.000 € anuales en costes evitados.

**4. Apoyar para preparar y comprender documentación legal o administrativa:** Cuando se facilita que una persona entienda el contenido de un contrato de alquiler, un consentimiento médico o un formulario bancario, se valora el tiempo profesional invertido. En tabla resumen de indicadores y proxies (Anexo A.3) se propone un valor de **32,89 €/hora** (equivalente al coste del personal técnico de nivel A1).

**Ejemplo:** El equipo dedica 3 horas a revisar y explicar una herencia con la persona y su familia. El valor total sería de 98,67 €.

**“Los ejemplos prácticos muestran cómo el acompañamiento transforma vidas y ahorra recursos al sistema.”**

**5. Fomentar el uso autónomo y seguro del dinero:** cuando una persona mejora su capacidad para gestionar sus recursos económicos gracias a un acompañamiento continuado y a formación práctica, el impacto no se traduce en un menor gasto en necesidades básicas, que se mantienen igualmente, sino en prevenir un mal uso del dinero, reducir riesgos de endeudamiento y evitar situaciones de estafa o sobreendeudamiento.

Según un estudio de Funcas, las personas con mayor alfabetización financiera tienen más probabilidad de ahorrar, disponer de planes de pensiones, fondos de inversión y carteras diversificadas, y menos probabilidad de financiar compras mediante préstamos personales. Esto se traduce en una mejora directa de la estabilidad económica personal y en una reducción del riesgo de endeudamiento.

Aunque el estudio no ofrece un valor monetario exacto, la literatura internacional permite establecer un proxy orientativo para España de entre **300 € y 1.200 €** anuales por persona, como impacto económico positivo derivado de una mejora significativa en la gestión financiera personal tras un proceso de educación y acompañamiento financiero.

**Ejemplo:** un programa de acompañamiento financiero durante seis meses facilita que una persona con discapacidad intelectual gestione de forma autónoma su pensión y evite contraer deudas innecesarias. El impacto económico estimado puede valorarse en 600 € anuales, tomando una referencia intermedia dentro del rango propuesto.



## 7.

**¿Qué ventajas específicas tiene medir el impacto social en nuestras entidades?**



Medir el impacto social no es simplemente una herramienta de rendición de cuentas. En el caso de las entidades que prestan apoyos a la toma de decisiones, medir el impacto social adquiere un valor aún más significativo. Estas organizaciones trabajan en ámbitos donde los resultados no siempre son visibles a corto plazo ni fácilmente cuantificables, pero sí profundamente transformadores. Incorporar la medición del impacto permite visibilizar estos cambios, fortalecer el enfoque centrado en la persona, y garantizar que los apoyos ofrecidos realmente contribuyen al ejercicio efectivo de la capacidad jurídica. A continuación, se detallan las ventajas específicas que esta práctica aporta a entidades como Fundación Kyrios y otras organizaciones comprometidas con la inclusión y los derechos de las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo:

- **Demostrar que el modelo de apoyos funciona**

Las entidades de Liber trabajan con un enfoque basado en derechos, en proceso de consolidación frente a los modelos tutelares tradicionales. La medición del impacto permite evidenciar que este modelo favorece que las personas tomen decisiones de manera más autónoma, accedan de forma efectiva a sus derechos y mejoren su calidad de vida, en coherencia con lo establecido en la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD), en particular el derecho a la capacidad jurídica (art. 12).



**Ejemplo:** Si una persona toma decisiones sobre su patrimonio con el acompañamiento de la entidad (en lugar de mediante una curatela representativa), puede medirse el número de decisiones tomadas de forma autónoma, su nivel de satisfacción y el valor económico de ese proceso. Esto evidencia que el enfoque de apoyos es más respetuoso y eficaz que la sustitución en la toma de decisiones.

- **Demostrar la sostenibilidad del apoyo comunitario frente a la institucionalización**

La comparación entre el coste y el impacto del acompañamiento en comunidad frente a modelos institucionales es una de las aportaciones más poderosas de la medición del impacto. Las evidencias muestran que los apoyos personalizados no solo son más eficaces, sino también más sostenibles económicamente y más acordes con los derechos humanos.

**Ejemplo:** Una persona con discapacidad evita su ingreso en una residencia y continúa en su hogar con apoyos flexibles de la entidad. El coste de los apoyos puede oscilar entre 3.000 y 7.000 € anuales, mientras que el de una plaza residencial supera los 20.000 € (IMSERSO, 2022). Este dato, junto con indicadores de calidad de vida y satisfacción, evidencia que el modelo comunitario es más eficiente y deseable.

**Medir el impacto social no solo rinde cuentas: visibiliza transformaciones profundas y fortalece el enfoque centrado en la persona.**

- **Reconocer el papel del entorno: incluir a familias, voluntariado y profesionales**

La medición del impacto social reconoce que el cambio no lo produce una sola persona o intervención, sino una red de apoyos. Incorporar la perspectiva de familias, voluntariado y profesionales en el análisis permite captar el impacto global de la entidad como agente de transformación social.

**Ejemplo:** En un programa de apoyo a la toma de decisiones, el acompañamiento que realizan las personas voluntarias para la preparación de citas médicas también tiene un valor. Medir el número de apoyos prestados, el tiempo invertido y su repercusión en la autonomía de la persona usuaria visibiliza este impacto colectivo. Además, se puede cuantificar con proxies como el valor del tiempo de voluntariado (estimado en 15–20 €/hora según la literatura española).

- **Visibilizar transformaciones no evidentes**

La medición del impacto permite identificar cambios significativos en la vida de las personas, como el aumento de la autonomía, la mejora de la autoestima, la participación activa en la comunidad o la percepción de control sobre la propia vida.

Cuantificar el valor de estos indicadores ayuda a legitimar el trabajo de la entidad y a mostrar que el apoyo a la toma de decisiones genera efectos reales y sostenibles.

**Ejemplo SROI:** Se puede utilizar como proxy el valor económico estimado de la mejora en bienestar subjetivo, calculado a partir del coste evitado en atención psicológica o del valor que las personas asignan a sentirse capaces de tomar decisiones por sí mismas (WTP – Willingness to Pay).

- **Detectar efectos no deseados**

La prestación de apoyos, si no se ajusta adecuadamente, puede generar dependencia, sobreprotección o frustración en las personas apoyadas. La medición del impacto permite identificar cuándo surgen estos riesgos y establecer estrategias para corregirlos, contribuyendo así a mejorar la calidad del acompañamiento.

**Ejemplo SROI:** Un proxy podría ser el coste evitado por reducir intervenciones correctivas o conflictos familiares derivados de apoyos mal diseñados, estimado a partir de servicios de mediación o atención psicológica.



**La evidencia del impacto legitima el modelo de apoyos frente a la sustitución en la toma de decisiones y demuestra su eficacia.**

## • Fortalecer la rendición de cuentas

Aunque las entidades operan en contextos diversos autonómicos, todas necesitan justificar el uso de los recursos, captar financiación y construir confianza. Medir el impacto permite informar tanto internamente (a las personas apoyadas y sus redes) como externamente (a financiadores públicos y privados) no solo del destino de los fondos, sino de los logros alcanzados.

**Ejemplo SROI:** Se puede calcular el retorno por euro invertido en apoyos personalizados, comparando el coste de la intervención con el valor generado en términos de inclusión, reducción de dependencia de ayudas públicas o mejora en la gestión económica personal.

## • Incidir en políticas públicas

Tras cuatro años de desarrollo de la Ley 8/2021, se han evidenciado carencias en su aplicación práctica. Las entidades de apoyo están legitimadas para demandar mejoras legislativas, planes estratégicos y reformas institucionales que garanticen el pleno ejercicio de la capacidad jurídica.

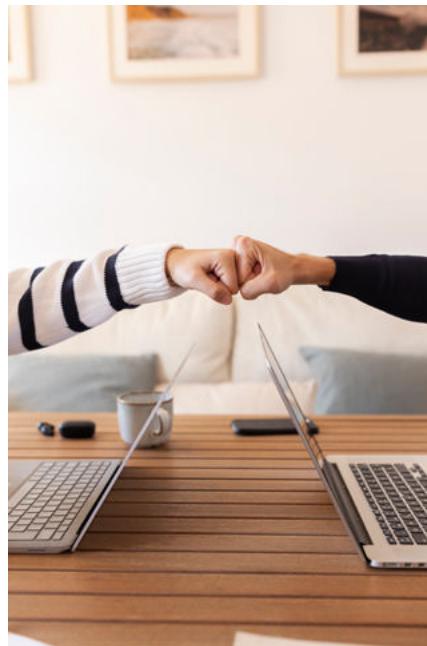
La medición del impacto aporta datos reales que fortalecen estas demandas y posiciona a las entidades como interlocutores clave en el diseño de políticas inclusivas.

**Ejemplo SROI:** El valor estimado del impacto puede incluir el ahorro para el sistema judicial al reducir procedimientos de modificación de capacidad, o el coste evitado por una mayor autonomía en la gestión de trámites legales y administrativos.

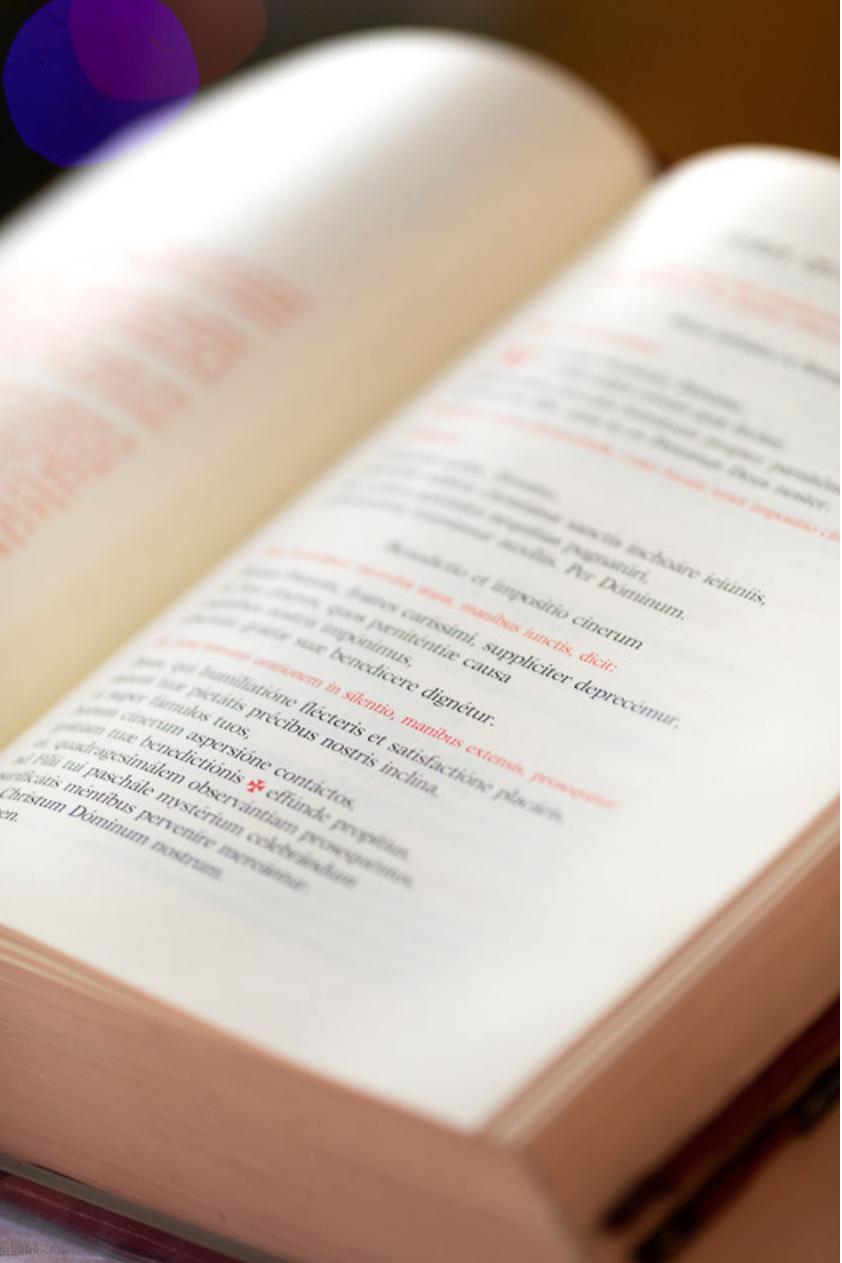
## • Empoderar a las propias personas

La medición del impacto no debe ser un proceso externo, sino participativo. Las personas apoyadas dejan de ser meros destinatarios para convertirse en agentes activos de la evaluación, contribuyendo directamente a la mejora de los apoyos.

**Ejemplo SROI:** Se puede estimar el valor del empoderamiento mediante proxies como el coste evitado en servicios de apoyo intensivo o el valor asignado a la participación activa en procesos de evaluación y toma de decisiones.



**Cuantificar el impacto permite incidir en políticas públicas, captar financiación y empoderar a las propias personas.**



## 8. Glosario



## Ajustes del valor estimado (SROI)

Correcciones que se aplican al valor monetario calculado del impacto para evitar sobreestimaciones. Incluyen el deadweight (lo que habría ocurrido sin la intervención), la attribution (parte del cambio atribuible a otras causas o agentes) y el drop-off (pérdida de efecto con el tiempo).

## Análisis SROI (Social Return on Investment)

Metodología que traduce los beneficios sociales, personales y ambientales en términos monetarios y los compara con la inversión realizada. Expresa el valor generado con una ratio del tipo “por cada euro invertido se generan X euros de valor social”.

## Capacidad jurídica

Reconocimiento del derecho de toda persona a ser titular de derechos y a ejercerlos. En el contexto de la discapacidad, implica ofrecer apoyos adecuados para que las personas ejerzan su voluntad en igualdad de condiciones con las demás.

## Deadweight

Porcentaje del cambio que habría ocurrido igualmente, incluso sin la intervención o programa analizado. Se resta del valor total para obtener una estimación más precisa del impacto.

## Drop-off

Disminución progresiva del efecto de una intervención con el paso del tiempo. En SROI, se aplica como una tasa anual para ajustar el impacto prolongado.

## Grupos de interés (stakeholders)

Personas, colectivos o entidades que se ven afectadas directa o indirectamente por una intervención. En las entidades de apoyo a la toma de decisiones, incluyen a las personas con discapacidad, familias, personal técnico, voluntariado, administraciones y comunidad.

## Impacto social

Cambios profundos, sostenidos y significativos que una intervención genera en la vida de las personas, comunidades o sistemas. Va más allá de los resultados inmediatos, incluyendo transformaciones en bienestar, autonomía, inclusión y ejercicio de derechos.

## Indicadores de resultados sociales (Social Outcome Metrics)

Herramientas que permiten medir los efectos de una intervención sobre la vida de las personas. Pueden ser cuantitativos o cualitativos, y deben estar alineados con los objetivos de cambio del programa.

### Outcome

Resultado o cambio experimentado por las personas como consecuencia de una intervención. En el contexto del SROI, es el punto central de análisis y monetización del impacto.

### Output

Producto o resultado tangible de una intervención, como el número de sesiones realizadas o personas atendidas. Se diferencia del outcome en que no refleja por sí solo un cambio significativo en la vida de las personas.

### Proxy

Estimación monetaria utilizada para asignar un valor económico a un cambio que no tiene precio de mercado (por ejemplo, la autodeterminación o el empoderamiento). Se utilizan fuentes contrastadas como informes oficiales o estudios sectoriales.

### Ratio SROI

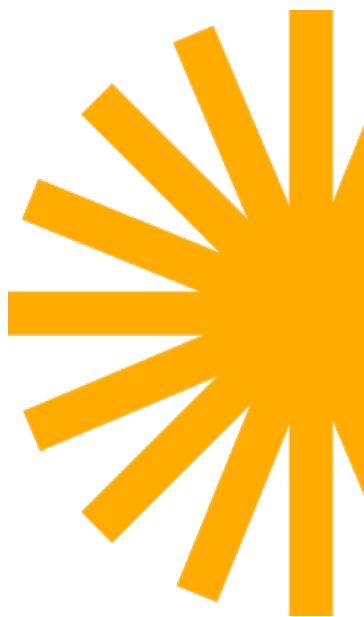
Cociente que relaciona el valor monetizado de los beneficios generados por una intervención con el coste de implementarla. Una ratio de 3:1 indica que por cada euro invertido se han generado tres euros de valor social.

### Valor social

Beneficio generado por una intervención en términos de bienestar, inclusión, autonomía o ejercicio de derechos. Puede incluir aspectos intangibles como el aumento de la autoestima o la mejora de las relaciones personales, y puede ser expresado en términos monetarios mediante SROI.



## 9. Bibliografía



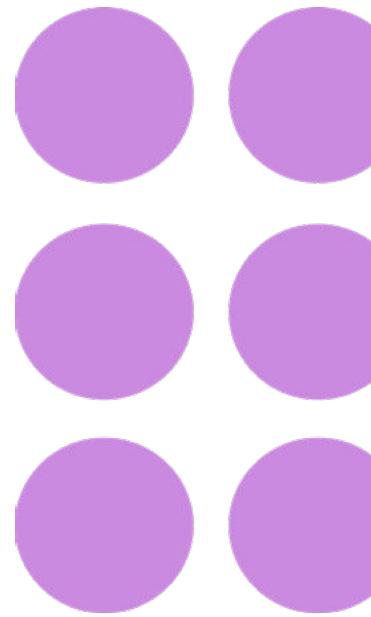
- Bagnoli, L., & Meggiolaro, S. (2014). *Measuring performance in social enterprises*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 43(6), 1170–1189. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0899764009351111>
- Ballesteros, M., Calderón, D., & Villalobos, R. (2023). [Referencia incompleta: falta título y fuente].
- Cabinet Office. (2012). *A guide to Social Return on Investment*. Cabinet Office.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). *What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance*. California Management Review, 56(3), 118–141. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
- IMSERSO. (2022). *Estadísticas básicas de servicios sociales y residenciales*. Instituto de Mayores y Servicios Sociales.
- Kaplan, R. S. (2001). *Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations*. Nonprofit Management and Leadership, 11(3), 353–370.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kohn, N. A., & Blumenthal, J. A. (2020). *Supported decision-making and the human right of legal capacity*. Yale Law & Policy Review, 38(1), 1–62.
- Liber (2015). *Situación de la tutela de las personas adultas con discapacidad intelectual en España*. Madrid: Liber y Real Patronato sobre Discapacidad.
- Naciones Unidas. (2006). *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. ONU. <https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf>

- Schalock, R. L., & Verdugo, M. A. (2002). *Handbook on quality of life for human service practitioners*. American Association on Mental Retardation.
- Social Value UK. (2016). *SROI guide and case studies*. Social Value UK.
- UNICEF. (2017). *Guidance on disability inclusive programming*. UNICEF.
- Valters, C. (2015). *Theories of change: Time for a radical approach to learning in development*. Overseas Development Institute.
- Weiss, C. H. (1995). *Nothing as practical as good theory: Exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families*. En J. Connell, A. C. Kubisch, L. B. Schorr & C. H. Weiss (Eds.), *New approaches to evaluating community initiatives: Concepts, methods, and contexts* (pp. 65–92). Aspen Institute.



# 10.

**Anexo práctico: herramientas para la implementación del SROI**



## A.1. Ficha técnica para cada fase del SROI

Esta ficha recoge de forma sistemática y operativa los pasos clave del proceso SROI, adaptados al trabajo de entidades sociales que promueven la autonomía y el ejercicio de derechos.

### Fase 1: Identificación de los grupos de interés (stakeholders)

**Objetivo:** Identificar a todas las personas, colectivos e instituciones que se ven afectadas (directa o indirectamente) por la intervención.

#### Actividades clave:

- Realizar un mapeo de actores.
- Aplicar herramientas participativas (entrevistas, grupos focales, encuestas).
- Incluir a personas con discapacidad y redes de apoyo.

#### Productos esperados:

- Listado detallado de stakeholders.
- Descripción de su relación con el programa.

#### Consideraciones específicas:

- Garantizar accesibilidad en la participación.
- Priorizar la voz directa de las personas usuarias.

## A.1. Ficha técnica para cada fase del SROI

### Fase 2: Identificación de resultados (outputs) y cambios (outcomes)

**Objetivo:** Definir qué actividades se han realizado y qué cambios han generado en la vida de las personas.

#### Actividades clave:

- Recoger información sobre outputs (sesiones, intervenciones, apoyos).
- Identificar outcomes significativos (ej. mayor autodeterminación, inclusión).
- Validar los cambios con los propios grupos de interés.

#### Productos esperados:

- Mapa lógico de outputs y outcomes.
- Descripción narrativa y cuantificada de los cambios.

#### Consideraciones específicas:

- Diferenciar claramente entre resultado inmediato (output) y cambio transformador (outcome).
- Incluir ejemplos reales.

## A.1. Ficha técnica para cada fase del SROI

### Fase 3: Definición de indicadores y recogida de datos

**Objetivo:** Medir los resultados identificados mediante indicadores válidos y accesibles.

#### Actividades clave:

- Diseñar indicadores cuantitativos y cualitativos.
- Adaptar instrumentos de recogida (encuestas, entrevistas, registros).
- Implementar herramientas accesibles (lectura fácil, pictogramas).

#### Productos esperados:

- Matriz de indicadores alineada con los outcomes.
- Plan de recogida de datos.

#### Consideraciones específicas:

- Incorporar perspectiva de género e interseccional.
- Triangular datos con distintas fuentes.

## A.1. Ficha técnica para cada fase del SROI

### Fase 4: Asignación de valores mediante proxies

**Objetivo:** Dar valor económico a los cambios identificados para calcular su retorno social.

#### Actividades clave:

- Identificar proxies adecuados a cada outcome.
- Consultar fuentes contrastadas (INE, IMSERSO, estudios sectoriales).
- Documentar la justificación del valor asignado.

#### Productos esperados:

- Tabla de proxies con fuente y valor monetario.

#### Consideraciones específicas:

- Evitar sobreestimaciones e infraestructuras.
- Priorizar proxies del contexto español.

## A.1. Ficha técnica para cada fase del SROI

### Fase 5: Ajuste del valor estimado

**Objetivo:** Aplicar factores de corrección para garantizar la credibilidad del análisis.

#### Actividades clave:

- Calcular y aplicar:
  - Deadweight (porcentaje del cambio que habría ocurrido igualmente).
  - Attribution (parte del cambio atribuible a otros agentes).
  - Drop-off (reducción del efecto con el tiempo).
- Justificar los porcentajes aplicados con evidencias.

#### Productos esperados:

- Cálculo ajustado del valor total generado.

#### Consideraciones específicas:

- Basarse en literatura o estudios previos para establecer porcentajes razonables.
- Validar los ajustes con agentes externos si es posible.

## A.1. Ficha técnica para cada fase del SROI

### Fase 6: Cálculo de la ratio SROI

**Objetivo:** Establecer la relación entre los beneficios sociales monetizados y la inversión total realizada.

#### Actividades clave:

- Sumar todos los beneficios ajustados.
- Dividir por el coste total del programa o intervención.

#### Fórmula:

$$\text{SROI} = \text{Inversión total realizada} / \text{Valor monetizado del impacto}$$

#### Productos esperados:

- Ratio SROI expresado como “por cada euro invertido, se generan X euros de valor social”.

#### Consideraciones específicas:

- Acompañar el ratio con una explicación narrativa.
- Evitar comunicar solo la cifra sin contextualización del proceso participativo y ético.

## A.2. Tabla resumen de indicadores y ejemplos de proxies

**Personas destinatarias:**

GRUPO DE INTERÉS	VARIABLE DE VALOR	INDICADOR	OUTPUT	PROXY*	TOTAL VARIABLE DE VALOR
Personas a las que prestamos apoyo en el ejercicio de su capacidad jurídica	Servicio de apoyo en el área social	Coste destinado al servicio de medidas de apoyo en el área social de la entidad		1 (valor directo)	
Personas a las que prestamos apoyo en el ejercicio de su capacidad jurídica	Atencion a la persona, escucha activa y apoyo en la toma de decisiones	Nº de horas de atencion directa por parte del referente del área social		70 €/h	
Personas a las que prestamos apoyo en el ejercicio de su capacidad jurídica	Horas de acompañamiento	Nº de horas externas de acompañamiento a personas usuarias (en procedimiento de revision de medidas, área de la salud, etc)		20-40 €/h	
Personas a las que prestamos apoyo en el ejercicio de su capacidad jurídica	Servicio en situación de urgencia a la persona usuaria	Coste destinado al servicio de atención fuera del horario de oficina		1,00 (valor directo)	
Personas a las que prestamos apoyo en el ejercicio de su capacidad jurídica	Servicio de apoyo en el área económico y Patrimonial	Coste destinado al servicio de medidas de apoyo en el área económico		1,00 (valor directo)	
Personas a las que prestamos apoyo en el ejercicio de su capacidad jurídica	Gestión económica y jurídica	Nº de horas dedicadas ala gestión de herencias de las personas usuarias.		70-100 €/h	
Personas a las que prestamos apoyo en el ejercicio de su capacidad jurídica	Servicio de informacion y asesoramiento	Número de horas destinadas al servicio de informacion y asesoramiento		70-100 €/h	

## A.2. Tabla resumen de indicadores y ejemplos de proxies

**Personas destinatarias:**

GRUPO DE INTERÉS	VARIABLE DE VALOR	INDICADOR	OUTPUT	PROXY*	TOTAL VARIABLE DE VALOR
Personas a las que prestamos apoyo en el ejercicio de su capacidad jurídica	Servicio de apoyo en el área jurídica y administrativa	Número de horas destinadas al servicio jurídico-administrativo		70-100 €/h	
Personas a las que prestamos apoyo en el ejercicio de su capacidad jurídica	Programa de voluntariado	Nº de horas dedicadas a la coordinación de voluntariado		20-30 €/h	
Personas a las que prestamos apoyo en el ejercicio de su capacidad jurídica	Formación a personas usuarias	Nº horas en formaciones a personas usuarias		40-70,00€/h	
Personas a las que prestamos apoyo en el ejercicio de su capacidad jurídica	Apoyo económico/financiero a interes 0	Importe de los intereses no cobrados respecto a las entregas dinerarias aportadas como prestamos a interes 0.		1,00 (valor directo)	
Personas a las que prestamos apoyo en el ejercicio de su capacidad jurídica	Recogida de alimentos descentralizada	Nº de personas beneficiarias de alimentos		1,00 (valor directo)	
Familias de »pre-curatela« / apoyos futuros	Familias/personas/guardadores, ...	Nº de horas dedicadas al servicio de asesoramiento de futuro (»pre-curatela«)		40-70,00€/h	
Personas a las que prestamos apoyo en el ejercicio de su capacidad jurídica	Coordinación de actividades	Nº de horas dedicadas a la coordinación de actividades de las personas usuarias (lúdicas, deportivas, formación...).		20-30€/h	

## A.2. Tabla resumen de indicadores y ejemplos de proxies

**Equipo:**

GRUPO DE INTERÉS	VARIABLE DE VALOR	INDICADOR	OUTPUT	PROXY*	TOTAL VARIABLE DE VALOR
Personas trabajadoras	Enriquecimiento profesional	Nº de horas anuales dedicadas a formación para las personas trabajadoras		70 €/h	
Voluntariado	Voluntariado	Nº de horas de intervención por parte del voluntariado		20-40 €/h	
Patronato	Conocimiento adquirido sobre el sector por la participación en el Patronato de la entidad	Nº de horas anuales dedicadas a formación para las personas que conforman el Patronato		70 €/h	
Alumnado en prácticas	Enriquecimiento y formación profesional	Nº de horas anuales dedicadas a formación de las personas en prácticas		20-40 €/h	
Grupo de Portavoces	Enriquecimiento y formación	Nº de horas dedicadas para la formación/asesoramiento/dinamización del grupo de portavoces		20-40 €/h	

## A.2. Tabla resumen de indicadores y ejemplos de proxies

**Financiadores:**

GRUPO DE INTERÉS	VARIABLE DE VALOR	INDICADOR	OUTPUT	PROXY*	TOTAL VARIABLE DE VALOR
Administración Pública/ Alianzas del sector/Alianzas/ Proveedores	Transferencia del conocimiento	Nº de horas dedicadas a difundir nuestro conocimiento y experiencia para otras organizaciones públicas y/o privadas.		70,00 €/h	
Administración Pública	Eficiencia en la gestión de expedientes a Fiscalía y Judicatura	Nº de horas ahorradas a la administración Judicial		70,00 €/h	
Administración Pública	Facilidad de interlocución y coordinación de los Servicios Sociales	Nº de horas ahorradas a Servicios Sociales		20,98 €/h	
Administración Pública	Facilitación de los procesos de derivación	Nº de horas en derivaciones ahorradas a la administración		20-40 €/h	
Financiadores privados (donativos, acuerdos, RSC, premios....)	Prestigio que le aporta a la entidad que financia, dona una cantidad.	Nº de financiadores privados			

## A.2. Tabla resumen de indicadores y ejemplos de proxies

**Partners:**

GRUPO DE INTERÉS	VARIABLE DE VALOR	INDICADOR	OUTPUT	PROXY*	TOTAL VARIABLE DE VALOR
LIBER	Cohesión y apoyo a entidades asociadas	Nº de reuniones de coordinación y acciones conjuntas		1 (valor directo)	
Plena Inclusión	Cohesión y apoyo a entidades asociadas	Nº de reuniones de coordinación y acciones conjuntas		1 (valor directo)	
Otras entidades: entidades de salud mental, tercera edad, etc.	Fortalecimiento de la red de apoyo a las personas con discapacidad	Nº de reuniones de coordinación y acciones conjuntas		1 (valor directo)	
Universidades y/o centros formativos	Promoción de la investigación y la formación en apoyo a la toma de decisiones	Numero de acuerdos/convenios con entidades formativa y de investigación		1 (valor directo)	

## A.3. Recomendaciones finales

La implementación del análisis del impacto social, y en particular de la metodología SROI, supone una oportunidad estratégica para fortalecer el trabajo de las entidades de apoyo desde una perspectiva ética, política y técnica. A partir de la experiencia recogida y los marcos de referencia utilizados, se proponen las siguientes recomendaciones finales para una aplicación rigurosa, realista y transformadora:

### 1. Definir el nivel de análisis del impacto

Es fundamental decidir si se va a medir el impacto de la entidad en su conjunto o el de un proyecto, programa o intervención concreta. El sistema es replicable a distintos niveles, por lo que se recomienda comenzar con proyectos clave, y a partir de ahí agregar la información para construir una visión del impacto institucional. Asimismo, puede combinarse una evaluación global periódica (por ejemplo, cada tres años o en el marco de un plan estratégico) con mediciones más frecuentes por proyecto o programa.

### 2. Centrar el proceso en las personas

La medición del impacto no debe convertirse en un ejercicio meramente técnico, sino en una oportunidad para situar en el centro la voz, la experiencia y las aspiraciones de las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo. Para ello, es clave incorporar mecanismos accesibles de participación directa en todas las fases: identificación de cambios, validación de resultados, selección de indicadores, etc.

### 3. Entender el SROI como una herramienta de empoderamiento colectivo

El análisis del impacto no solo rinde cuentas a financiadores o administraciones, sino que debe servir también para reforzar la transparencia hacia las propias personas usuarias, sus familias y el entorno comunitario. Los resultados deben comunicarse de forma comprensible y significativa para todos los grupos de interés.

### 4. Priorizar el enfoque de derechos humanos, género e interseccionalidad

Es necesario que el análisis incorpore variables como género, edad, situación económica, origen o tipo de apoyo requerido, con el fin de identificar desigualdades y promover intervenciones más justas y equitativas. Se recomienda incluir indicadores cualitativos que reflejen el ejercicio efectivo de derechos y el impacto subjetivo, más allá de las cifras.

### 5. Evitar la tecnicificación excesiva

El SROI no debe transformarse en una herramienta demasiado compleja que excluya a quienes participan. Es preferible un análisis sencillo, participativo y coherente, que uno exhaustivo pero inaccesible o artificial. El nivel de complejidad debe ajustarse al tamaño de la entidad, los recursos disponibles y la finalidad del análisis.

## A.3. Recomendaciones finales

### 6. Utilizar fuentes de valor económico contrastadas y adaptadas al contexto

Es prioritario emplear proxies procedentes de estudios sectoriales, memorias económicas de entidades afines, informes oficiales (IMSERSO, INE), o catálogos de servicios autonómicos. Las fuentes deben documentarse siempre y las decisiones justificarse para aportar transparencia y credibilidad al análisis.

### 7. Integrar el proceso en la mejora continua de la organización

El análisis de impacto debe estar conectado con la planificación estratégica, la toma de decisiones y la evaluación interna. Los resultados del SROI pueden servir para revisar programas, mejorar la calidad de los apoyos y alinear recursos con aquello que realmente genera valor para las personas.

### 8. Combinar métodos cuantitativos y cualitativos

El impacto social no puede reducirse a cifras. Es imprescindible incorporar narrativas, testimonios, relatos de vida y otras evidencias del cambio que no se pueden monetizar completamente. El bienestar subjetivo, la autoestima o el reconocimiento social deben tener cabida, aunque su medición implique mayor complejidad.

### 9. Construir una cultura organizacional de evaluación y aprendizaje

Se recomienda promover la formación continua en medición del impacto entre el personal técnico y los órganos de gobernanza. La evaluación debe entenderse no como un mecanismo punitivo, sino como una herramienta para aprender, corregir, transformar y legitimar el trabajo realizado.

### 10. Asegurar la sostenibilidad del proceso

El diseño del proceso de evaluación del impacto debe permitir su replicabilidad en futuras ediciones o programas, mediante herramientas modulares que puedan actualizarse con facilidad. Es importante documentar procedimientos, plantillas y decisiones para garantizar continuidad aunque cambie el equipo técnico.

### 11. Compartir aprendizajes con otras entidades

Participar en redes, espacios de intercambio y alianzas permite mejorar colectivamente las metodologías de medición del impacto. Difundir los aprendizajes derivados del SROI ayuda a inspirar y fortalecer al movimiento asociativo en su conjunto.

**Financiado por:**



**Edita:**

# liber.

Asociación  
de entidades de apoyo  
a la toma de decisiones

Madrid, septiembre 2025.

Calle Sebastián Elcano, 32. 3º. Oficina 39.

28012, Madrid.

[www.asociacionliber.org](http://www.asociacionliber.org)



Asociación  
de entidades de apoyo  
a la toma de decisiones

[www.asociacionliber.org](http://www.asociacionliber.org)