



**Nerea Goikoetxea
Gazpio¹**

Universidad de Deusto.
Donostia

✉ goikoetxea.nerea@deusto.es

How do Nonprofit Organizations Measure their Performance? A Systematic Literature Review

¿Cómo miden las entidades sin ánimo de lucro su desempeño? Una revisión sistemática de la literatura



Lorea Narvaiza Cantin

Universidad de Deusto.
Donostia

✉ Lorea.narvaiza@deusto.es

I. INTRODUCTION

In the last 30 years, the social economy, which aims to build a more equitable society, has experienced remarkable growth in different countries (Defourny and Nyssens, 2008; Kim et al., 2020). The social economy plays an important role for something like sustainable development, that is transcendental for the world (Lee, 2020). The social economy includes 2 million enterprises (10% of all European enterprises) and employs more than 14 million people in the European Union (6% of the EU workforce in 2014) (European Commission - Enterprise and Industry, 2015; European Economic and Social Committee, 2015). Nonprofit organizations (NPO) that include public institutions, foundations or private institutions, cooperatives or associations, non-governmental organizations and social enterprises form part of the social economy.

This paper identifies and analyzes the main performance measurement systems (PMS) in NPOs. Until recently, most performance measurement tools and models have been developed for for-profit organizations. However, in the last 30 years, there has been a growing interest in measuring performance created by NPOs at both research and managerial levels. Molecke et al. (2017), show how enterprises within the social economy combine the material and



EXECUTIVE SUMMARY

Given the social and economic relevance of nonprofit organizations (NPOs), this paper aims to take a conceptual approach to determine the main advances made at the theoretical level in one of the main aspects, their performance measurement systems (PMS). To this end, firstly, the research carried out in this field will be described in quantitative terms and, secondly, the main contributions made and the existing gaps in the field of PMS research in NPOs will be identified by means of a systematic review of the literature.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Dada la relevancia social y económica de las entidades sin ánimo de lucro (ESAL), este trabajo pretende hacer una aproximación conceptual para determinar los principales avances realizados a nivel teórico en uno de los principales aspectos, su sistema de medición del desempeño (SMD). Para ello, en primer lugar, se describirá en términos cuantitativos la investigación realizada en este campo y, en segundo lugar, se identificarán las principales aportaciones realizadas y gaps existentes en el ámbito de la investigación de los SMD en las ESAL por medio de una revisión sistemática de la literatura.

ideational approach and seek to delegitimize formal methodologies to increase the legitimacy of their approaches to measuring social impact. Along these lines, for Rawhouser et al. (2019), while social impact can be considered as the relevant dependent variable based on the performance of NPOs, perceptions of social impact have struggled to be consistent given the proliferation of terminology and diversity of contexts.

In addition to this, performance measurement is different from NPO practice because of two key issues: the uncertain nature of their material data and the indicator-setting processes by which they seek to establish the materiality of this data (Nicholls, 2018).

The social economy plays an important role for something like sustainable development, that is transcendental for the world ...

Knowing the results of this article would allow NPO managers to be aware of the main advances made in the literature on PMS and would enable them to carry out performance measurement of their organizations in a more accurate way. This article is also of great interest to managers of for-profit organizations and other businesses, as it allows them to evaluate potential collaborations with NPOs in a more professional and accurate manner.

In times of economic uncertainty, the investments and collaborations that companies carry out with other entities must be based on systems that ensure that these collaborations and investments provide an adequate social return.

2. LITERATURE REVIEW

The objective pursued by NPOs is to combine the maximization of social value creation, ensuring their economic sustainability through market-oriented activities. This hybrid nature of NPOs, i.e. the simultaneous and balanced pursuit of social and economic outcomes (Bassi et al. 2015; Narvaiza et al., 2017) makes the need to measure their performance and demonstrate their actual contribution to socioeconomic development particularly relevant (Bull and Crompton, 2006; Marks and Hunter, 2008). In the same direction, Ebrahim (2019) attempts to explain how NPOs can track their performance towards valuable objectives, such as reducing poverty, improving public health or promoting human rights and tries to clarify what outcomes can be reasonably measured and legitimately attributed to their performance.

The field of PMS research is clearly evolving in response to the trend of growing interest in measuring the performance of NPOs. This evolution can be described in four main phases through which PMS have evolved (Bititci, et al. 2012; Arena and Arnaboldi, 2012). In the first phase, PMS focused specifically on measuring operating costs and efficiency (from 1920 to 1950). In the second phase (1950-1960), PMS began to broaden their application areas, encompassing other divisions and departments, rather than just operations. From 1960 to 1980, these systems began to include new dimensions of performance, such as flexibility, time, quality and customer satisfaction. In the fourth phase, beginning in the 1980s, PMS began to account for the impact of companies in different economic sectors around the world to be more concerned with social and environmental issues. Consequently, PMS broadened their focus beyond company boundaries, to also include social and environmental indicators to assess the performance of companies (Arena and Azzone, 2010; Bititci et al. 2012).

Considering the above, PMS, which can be defined as a multidimensional set of performance measures used for the purpose of planning and managing a business, take on a very important role (Bourne et al., 2003).

The measurement of NPO performance helps in the decision-making process, providing NPO managers with the necessary information to guide their decisions (Arena and Azzone, 2005).

Furthermore, it helps to ensure accountability and transparency towards internal and external stakeholders (Arena and Azzone, 2010; Valcárcel et al, 2019) which include volunteers, employees, local community, but also investors and banks that are often discouraged from investing in NPOs due to lack of information on investment performance (Young and Salamon, 2002; Harding, 2004; Alexander et al., 2010).

Although there has been a growing interest in measuring the performance of NPOs in the past few years, there has not been a comprehensive systematic review of current knowledge through a transparent and replicable process that considers all relevant studies identified through a rigorous protocol (Tranfield et al., 2003, Andreini and Bettinelli, 2017). Therefore, this study aims, on the one hand, to describe in quantitative terms the research conducted in the field of PMS in NPOs and, on the other hand, to determine the main contributions made in the field of PMS research in NPOs.

KEYWORDS

Nonprofit organizations, performance measurement systems, systematic literature review.

PALABRAS CLAVE

entidades sin ánimo de lucro, sistemas de medición del desempeño, revisión sistemática de la literatura.

To achieve this objective, a systematic literature review will be applied using processes and criteria defined in previous studies focused on how to conduct systematic literature reviews in research (Tranfield et al., 2003). The following headings therefore provide a detailed explanation of the literature review methodology carried out in this study. This is followed by answers to the research questions formulated above and, finally, the main contributions to the field are presented.

3. SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW METHODOLOGY

This study follows the process of a systematic review in management research proposed by Tranfield et al. (2003), which provides a transparent and replicable process that considers all relevant studies identified through a rigorous protocol (Tranfield et al. 2003, Andreini and Bettinelli, 2017). The process consists of three stages: planning the review, conducting the review, and reporting and dissemination.

3.1. Planning the systematic review of PMS in NPOs

During the planning stage, the objective of the review is established, the research questions are analyzed, the subject area is delimited and the review protocol is developed (Tranfield et al., 2003). The objective of this review is to provide a comprehensive overview of the current literature on the field of PMS in NPO. The review protocol has been developed around the main objective of the research, which is to determine what have been the main contributions to the field of PMS in NPO.

To this end, articles proposing a new method for performance measurement in NPOs have been considered. Likewise, articles proposing logical, mathematical or statistical methods have also been considered.

Finally, data and observations have been collected and the information gathered has been evaluated. From this perspective, the following methods were used for data collection: case studies, field studies, surveys and interviews.

3.2. Conducting the systematic review of PMS in NPO

To conduct a systematic review, this research follows the steps illustrated in previous studies (Delbufalo, 2012; Thorpe et al., 2005; Tranfield et al., 2003). During this stage, and following the



methodological recommendations, we have proceeded to identify the keywords, determine the search databases, decide the most appropriate search strings, establish the time period for the search, types of documents and language, and develop an inclusion and selection criteria.

The keywords selected were: "Nonprofit organizations", "Nonprofit organization performance", "Nonprofit organizations performance measurement" and "performance measurement in Nonprofit organizations", as they are commonly used by academics when referring to PMS in NPO.

The substantive relevance of the articles was ensured by requiring that the selected articles had at least one of the above keywords in their title, abstract or keywords.

These keywords have been formulated in the search engines of two of the most relevant academic databases such as Scopus and Web of Science. The databases were searched for academic articles published between 1980, when the phenomenon of social entrepreneurship began to experience substantial growth, and 2018 (being the last full calendar year at the time of the search).

In the spirit of ensuring the quality of the review, articles from academic and professional journals have been reviewed. In addition, only articles published in peer-reviewed journals have been considered. Consequently, books, book chapters, theses, forums, essays, conference proceedings, working papers and other unpublished works have been excluded.

To ensure that the search could be replicated, a series of search strings were also developed that were more appropriate for this study. Strict inclusion criteria have also been developed to provide the best quality evidence (**Table 1**).

In order to improve the substantive and empirical relevance of the review, all abstracts were read for substantive context (i.e., discussion of the conceptual, analytical, or empirical evolution of PMS in the NPO field, results, findings, or consequences of PMS in NPOs) and empirical content (mention of quantitative or qualitative analysis).

Substantive and empirical relevance was ensured by reading and analyzing all articles in their entirety.



Table 1. Literature review protocol

DATABASES	SCOPUS WEB OF SCIENCE
CONSULTING PERIOD IN YEARS	1980 – 2018
CONSULTATION DATE	September 2019
TYPE OF DOCUMENT	Journal articles
TYPE OF JOURNAL	All types
LANGUAGE	English
SEARCH CRITERIA	Full text
SEARCH TERMS	"performance measurement" OR "performance management" OR "performance measurement system" OR "nonprofit organizations" OR "non-profit organizations" OR "non-for-profit organizations"
RESULTS	87 in Scopus 382 in Web of Science
TOTAL RESULT	469

Source: Compiled by the author

3.3. Preparation of reports and their dissemination

The systematic review was carried out following the methodology presented. To ensure maximum coverage, search strings were used to search the following two databases: A total of 353 records have been downloaded directly from the Scopus and Web of Science databases. The initial search identified 469 articles, of which 116 were duplicates. The abstracts of the 353 articles were reviewed according to the following initial inclusion criteria:

- 1.- the content of the article was related to NPOs;
- 2.- the focus of the article was on performance measurement systems; and
- 3.- the type of publication (anonymous articles and book reviews were excluded).

Based on these three criteria, 326 papers were transferred to the next stage of the process, which was a review of the full paper. Of these papers, 212 were deemed inappropriate for this study, as their focus was not on NPOs' PMS (the rejected papers examined accounting systems, equality and diversity issues, or general facets of organizational efficiency). Therefore, in the end, a total of 114 papers were selected in the literature review.

The research has been completed in September 2019. The papers have been selected based on their relevance to the topic and with this limitation on the dates: 1980 - 2018, both included.

At this stage of the systematic literature review, the field analysis has included the following: the distribution of the set of articles by year, the most prominent authors analyzed by the date of their publication, the analysis by journal showing the academic journals that have shown the most interest in publishing literature on topics related to PMS and the analysis of the countries with the highest number of publications related to this field of research. The following sections present the findings of this review and the analysis of these findings.

4. RESULTS

4.1. Main findings associated with the systematic literature review process

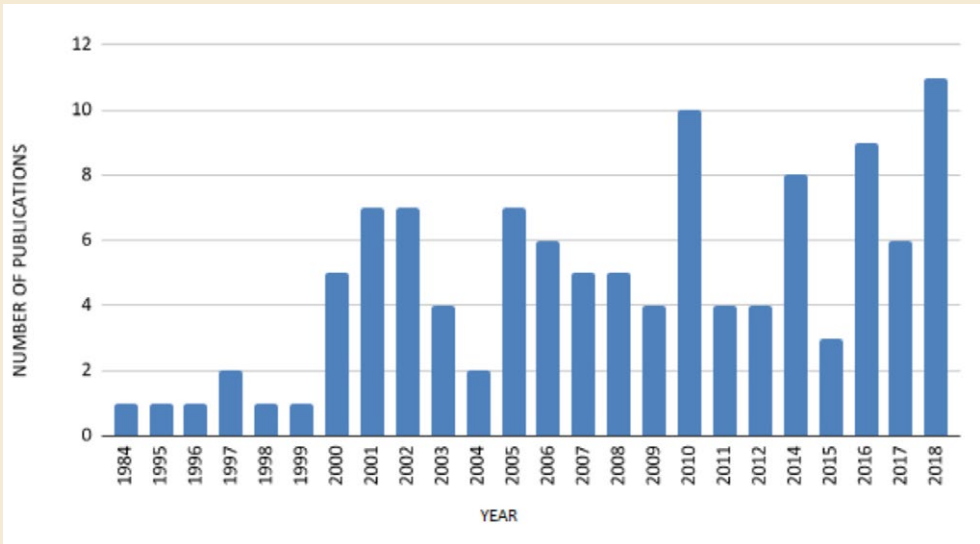
This section presents the main findings associated with the systematic literature review process presented in the previous section. **Tables 2, 3, 4 and 5** show the distribution of the 114 selected from the set of papers by year of publication and the distribution according to their authors, journals, and countries of publication.

Table 2. **Distribution of the number of articles by five-year periods**

PUBLICATION YEAR	N° OF PUBLICATIONS	% OF PUBLICATIONS
1995 - 1999	6	5,2
2000 - 2004	25	21,7
2005 - 2009	27	23,4
2010 - 2014	27	23,5
2015 - 2018	29	25,2
TOTAL	114	100

Source: Compiled by the author

Graph 1. Publications by year



Source: Compiled by the author

As illustrated in **Table 2** and **Graph 1**, there is a shortage of publications at the beginning of the study period, since from 1995 to 1999 only 5.2% of the total number of publications were published. Since 2000, there has been a growing interest in the topic of NPOs and performance measurement systems. In the period from 2000 to 2004, 21.7% of the total number of publications were published. In the following two five-year periods, the most significant growth in publications can be seen, since in each period more than 23% of the total number of articles published were published. Finally, in the last tranche from 2015 to 2018, in just four years 25.2% of the articles were published.

The papers have also been analyzed according to their authors, journals, and countries of publication. The results are presented on the following pages.

Table 3 shows the top 6 authors in the set of articles (authors with 2 or more published articles). The top 2 authors, A. Ebrahim and M. Arena are affiliated with universities in the USA and Italy, respectively, coinciding with the countries with the largest number of publications. Each of them has published 5 articles in the research area, accounting for 4.3% of the total number of articles.

Table 3. Author and number of publications

AUTHOR	N° OF PUBLICATIONS	% OF PUBLICATIONS
Ebrahim, A.	5	4,3
Arena, M.	5	4,3
Kaplan, R.S.	4	3,5
Young, D.	2	1,7
Lee, C.	2	1,7
Herman, R.D.	2	1,7

Source: Compiled by the author

They are closely followed by R.S. Kaplan (London), with 4 publications, accounting for 3.5% of the total, and D. Young, C. Lee and R.D. Herman, all three affiliated with U.S. universities, with 3 publications each. Therefore, it is worth mentioning that 17.2% of the total number of publications is concentrated in these six authors.

Table 4. Journal of publication and number of published articles

JOURNAL OF PUBLICATION	PUBLISHED PAPERS	% OF PUBLICATIONS
Nonprofit Management and Leadership	11	9,6
Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	9	7,8
Social Enterprise Journal	7	6,1
International Journal of Productivity and Performance Management	7	6,1
Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations	4	3,5
Journal of Cleaner Production	3	2,6
Journal of Business Ethics	2	1,7

Source: Compiled by the author

Table 4 shows that, of the total of 114 articles, the journals "Nonprofit Management and Leadership" and "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly" are the most frequently published in this sector, with 11 and 9 papers respectively, accounting for 17% of the total. They are closely followed by "Social Enterprise Journal" and "International Journal of Productivity and Performance Management" with 7 publications each, representing 12% of the total. This result shows that there is no specific specialized journal representative of the research area, but that it is a cross-cutting theme and there are several journals that show a clear interest in publishing on the subject.

Table 5. Number of publications by country

COUNTRY	N° OF PUBLICATIONS	% OF PUBLICATIONS
UNITED STATES	39	34,2
UNITED KINGDOM	25	21,9
ITALY	9	7,8
AUSTRALIA	8	7,01
SPAIN	5	4,3
GERMANY	4	3,5
BELGIUM	3	2,6
SWEDEN	2	1,7
SOUTH AFRICA	2	1,7
CANADA	2	1,7
AUSTRIA	2	1,7
NETHERLANDS	1	0,8

Source: Compiled by the author

Table 5 shows that the two countries with the most publications in the set of documents are the USA with 38 publications followed by the United Kingdom (UK) with 25 publications, representing 55% of the total number of publications per country.

The next countries in number of publications are Italy and Australia, with 8 (7%) and 7 (6%) publications respectively. Publications in Spain represent 5% of the global number of publications.

For Europe as a whole, the number of publications amounted to 50, representing 44% of the total number of documents, ahead of the USA, with the 38 documents mentioned above (33%).

4.2. Main contributions to the field of NPOs' PMS from the content analysis of the findings

After analyzing the chronology of the articles, the main authors, journals and countries in which the articles have been published, two groups of main contributions have been identified in this section:

- a.- papers that provide a general theoretical approach to address the multiple informational needs of different stakeholders, particularly in NPOs.
- b.- papers that provide a more practical approach and specific instruments for measuring performance in NPOs.

The first group includes papers with a theoretical approach to addressing the multiple informational needs of different stakeholders, particularly in NPOs, and focusing their attention on the research described in the paper. Within this group, for some authors the predominant subject matter is the role of NPOs in society. For Neck et al. (2009), the social entrepreneurship scenario includes ventures with social purposes and, as part of these, NPOs. Bagnoli and Megali (2011) analyze three important fields in social enterprises to try to create a system to measure success. Papaspyropoulos et al. (2012) state that NPOs have an important role in society as they undertake social and environmental actions. Weerawardena et al. (2010) argue that, from a macroeconomic perspective, sustainability in NPOs means that important social needs will be met, and this leaves the business and government sectors free to fulfill their own commitments. According to Morrison, (2016) NPOs must make a constant effort to ensure that they do not deviate from their priority focus which is to address social problems.

Other authors discuss the validity and effect of PMS in NPOs. Arvidson et al. (2014) reveal that there are debates within NPOs about the role, use and effect of evaluations. Glanzel and Scheuerle (2016) conclude in their article how performance measurement is used in NPOs. Karwan and Markland (2006) argue that stakeholder heterogeneity and the need to provide socially equitable outcomes are barriers to the effectiveness and efficiency of public agencies in their operations.

In addition to these, there are other documents that place the emphasis on the use of indicators when executing social performance measurement in NPOs. According to Lisi (2018), the use of social performance indicators turns out to be significant for different specific categories of stakeholders. Gibbon et al. (2011) conclude that it is



necessary to propose precise measurement indicators that can benefit from empirical research. Solórzano-García et al. (2018) note that shortcomings in the indicators used will be directly related to the heterogeneity of the estimation. Corral-Lage et al. (2018) discuss the relevance of indicators related to communication and accountability in nonprofit entities.

Finally, another group of authors discuss the complexity and difficulty of making generalizations about NPOs. These organizations reflect a complex business model, as they need to deal with tensions between social goods and financial profit strategies (Moxham, 2014).

The second group of papers provides a more practical approach and includes four main types of models for performance measurement in NPOs: adaptations of PMS models created for for-profit companies, contingency PMS, PMS that integrate the opinion of different stakeholders and the SROI (Social Return on Investment).

The first type of tools that have been proposed to measure the performance of NPOs refers mainly to adaptations of the balanced scorecard (Kaplan and Norton, 1996). Kaplan (Kaplan and Norton 2001a, b), Somers (2005) and Bull (2007) move from Kaplan and Norton's balanced scorecard by incorporating the consideration of different stakeholders, to adapt the previous model to the specificities of NPOs. Compared to the original model, in the case of NPO, the definition of the customer is broadened. Somers (2005) moves from the original balanced scorecard model, developing the corporate social scorecard (ESCB). Finally, Bull (2007) further adapts the balanced scorecard model to NPOs by partially modifying the original four perspectives.

Although Somers' and Bull's models provide a more complete view of NPO performance, these proposals do not fully capture the complexity that result from their hybrid nature. First, they do not fully take into account the relevance of the social impact of NPO activities (McLoughlin et al., 2009). Secondly, despite broadening the customer perspective, they do not take into account all the different stakeholders (Bourne and Walker, 2005). Thirdly, this is a static framework that does not consider how the relevant performances of an organization change during its life cycle (Bourne and Walker, 2005).

Finally, some of the proposed indicators are difficult to measure, such as the indicators related to social capital and knowledge monitored in the Learning Organization section (McLoughlin et al., 2009).



The second sequence of references includes papers that propose contingency models taking into account the specific characteristics of NPOs. In particular, Bagnoli and Megali (2011) construct a map of indicators to measure the performance of NPOs, considering three main dimensions: economic and financial performance, social effectiveness (new dimension) and institutional legitimacy (new dimension). However, similar to the adaptations of the balanced scorecard, it overlooks the existence of different information requirements from different stakeholders (Defourny and Nyssens 2008; Ospina et al. 2002). Ebrahim and Rangan (2010) propose a framework for assessing performance based on a process-based approach in which organizational inputs and activities lead to outcomes and, ultimately, social impacts. This system provides a way for NPO managers to clarify what types of outcomes they seek to achieve and what they are accountable for. However, they overlook the participatory nature of NPOs and do not address how these entities might deal with different reporting requirements of different stakeholders.

The third group of references includes approaches that begin to incorporate the views of different stakeholders in the development of PMSs (Neely et al. 2002; Simmons 2003). Campbell (2014) suggests that understanding program performance requires considering the perspectives of multiple stakeholders. Lisi (2018) establishes three main motivations for measuring social responsibility: perceived stakeholder concern, management's social commitment, and expected competitive advantage. Simmons (2003) integrates stakeholder management into performance management. He uses stakeholder analysis to determine the relevance of the perspectives of different stakeholders and to establish a ranking of the aspects considered important to measure (Mitchell et al. 1997). This system begins to take into account the views of different stakeholders in addition to those of NPO managers and thus takes into account the participatory nature of NPOs. However, by not assigning a monetary value to social results, it does not make it easier for managers and other stakeholders to direct investments to projects that generate greater social impact.

Finally, the last set of references refers to a specific instrument which is the Social Return on Investment (SROI) developed by the Roberts Enterprise Development Fund and tested by the New Economics Foundation (NEF 2007). This instrument is based on the idea of



assigning monetary values to social and environmental outcomes, quantifying in financial terms social benefits combining quantitative and qualitative approaches (NEF 2007).

5. CONCLUSIONS, FUTURE LINES OF RESEARCH AND LIMITATIONS

This article presents a systematic literature review of a set of 114 articles related to PMS in NPOs following the process of a systematic review in management research proposed by Tranfield et al. (2003). Therefore, it has been possible to analyze the chronology of the articles, the main authors, journals and countries in which the articles have been published.

According to the findings, it can be concluded that there has been a recent increase in the number of publications on this topic, particularly over the past thirty years and especially in the last decade. Knowing the results of this article will allow NPO managers to be aware of the main advances made in the literature on PMS and will enable them to measure the performance of their organizations more accurately. Although PMS analysis is a well-established topic, the paper concludes that the design of measurement systems for NPOs is a fairly recent problem. The idea of designing an PMS can be created in order to improve technologically, provide innovation and increase the usefulness within the decision-making process, providing NPO managers with the necessary information to guide their choices (Straub et al. 2010), but in many cases, due to the lack of positive evidence, there is not enough effort to provide resources to design such systems (Arena et al., 2015). In addition to that, tools that are adapted from other models originally created for for-profit companies require more effort when reformulated in another context, which makes it seem more interesting to develop a new tool. Thus, the analysis of the articles in the set of papers has revealed that the most cited references are related to PMS, but are not specific to NPOs and their characteristics; moreover, none of the evaluated models offers features fully adequate to their particularities (Mouchamps, 2014). In this sense, it is important to emphasize the relevance of studies that specifically address PMS design for NPOs and are not just an adaptation of a system designed for for-profit organizations.

The challenges for NPOs performance measures and evaluations are based on the applicability of appropriate external standards and



measures specifically intended for NPOs (Morrison, 2016). According to Moxham (2010), measures and indicators must be modified for the specific purpose of NPOs. Moxham's (2010) study shows that measures and indicators linked to financial resources do not work effectively in the NPOs sector. In fact, research over the last few years has further shown that the pressure to meet external financial resource standards, i.e., the outcomes that investors expect from NPOs hinder the function and objectives of many NPOs. There is still very little attention paid to this in the literature on NPOs and the reconfiguration of their strategic performance measurement designs. It could be interesting to further investigate the relationship between the actual interests of different stakeholders and the indicators used in the calculation of social performance measurement (Vargas et al., 2003; Lisi, 2018). In this regard, it could be useful to adopt a more precise study on stakeholder interests, distinguishing between different categories of stakeholders according to those interests. Such an analysis would be useful to investigate whether the link between stakeholder concerns and the use of social performance indicators turns out to be meaningful for the different specific categories of stakeholders.

According to Solórzano-García, (2018), the difficulties in standardizing indicator calculations should be highlighted, as the social benefits generated by projects are mainly intangible and difficult to estimate. Therefore, as future lines of research, it is suggested that an effort should be made to homogenize the calculation of indicators in order to: (1) minimize, as far as possible, the degree of subjectivity they support; (2) reinforce their quantitative character as opposed to other qualitative interpretations; (3) provide them with a universal character, that can be used generally and similarly in other projects and (4) incorporate the value of time in their estimation and analysis to verify their development, make comparisons over time and corroborate their diagnosis. In this way, they would become even more useful tools for making financial and social decisions.

Finally, according to Corral-Lage J. et al. (2020), it is interesting to start another line of development by studying what happens with other indicators proposed in the study by Elechiguerra et al. (2015) on NPOs: organization and management, human resources and economics.

This study has some limitations. One of them is the use of only two reference databases. Even if they are the most commonly used,



HOW DO NONPROFIT ORGANIZATIONS MEASURE THEIR PERFORMANCE? A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

papers from other databases or papers from lower rated journals may also have important contributions. On the other hand, although the article concludes on the difficulties in standardizing the calculations of the indicators, since the social benefits generated by the projects are mainly intangible and difficult to estimate, and the effort to be made to homogenize them, for the moment no new indicator is proposed that would allow the academy to advance in the improvement of the SROI methodology.



REFERENCES

- ALEXANDER, J., BRUDNEY, J.L. & YANG, K. (2010): "Introduction to the symposium: Accountability and performance measurement: The evolving role of nonprofits in the hollow state", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 565–570.
- ANDREINI, D. & BETTINELLI, C. (2017): "Business Model Innovation: From Systematic literature review to Future Research Directions", 1st ed., *Springer International Publishing*, Cham.
- ARENA, M. & ARNABOLDI, M. (2012): "Risk and budget in an uncertain world", *International Journal of Business Management*, 30(4), 327-339.
- ARENA, M. & AZZONE, G. (2005): "ABC, Balanced Scorecard, EVATM: An empirical study on the adoption of innovative management accounting techniques". *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 2, 206–225.
- ARENA, M. & AZZONE, G. (2010): "Process based approach to select key sustainability indicators for steel companies". *Ironmaking and Steelmaking*, 37, 437–444.
- ARENA, M. & AZZONE, G. (2015): "Performance measurement for social enterprises". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol 26 No., 2, pp. 649-672.
- ARVIDSON, M. & LYON, F. (2014): "Social Impact Measurement and Non-profit Organisations: Compliance, Resistance, and Promotion". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol 24, No. 1, pp. 425-449.
- BAGNOLI, L. & MEGALI, C. (2011): "Measuring performance in social enterprises". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40, 149–165.
- BASSI, A. & VINCENTI, G. (2015): "Toward a New Metrics for the Evaluation of the Social Added Value of Social Enterprises", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 83, 9-42.
- BITITCI, U., GARENGO, P., DORFLER, V. & NUDURUPATI, S. (2012): "Performance Measurement: Challenges for tomorrow", *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.
- BOURNE, M., NEELY, A., MILLS, J. & PLATTS, K.: (2003): "Implementing performance measurement systems: a literature review", *International Journal of Business Performance Management*, 5 (1), 1-24.
- BOURNE, L. & WALKER, D. (2005): "Visualising and mapping stakeholder influence", *Management Decision*, 43, 649-660.
- BULL, M. (2007): "Balance: The development of a social enterprise business performance analysis tool", *Social Enterprise Journal*, 3, 49–66.
- BULL, M. & CROMPTON, H. (2006): "Business practices in social enterprises", *Social Enterprise Journal*, 2, 42–60.
- CAMPBELL, D. (2014): "Program Performance and Multiple Constituency Theory". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
- CORRAL-LAGE, J., MAGUREGUI URIONABARRENECHEA, M.L. & ELECHIGUERRAARRIZABALAGA, C. (2020): "Relevancia de los indicadores relacionados con la comunicación y la rendición de cuentas en las entidades sin fines de lucro", *Cuadernos de gestión*, Vol. Nº1, pp. 15-40.
- DEFOURNY, J. & NYSENS, M. (2008). "Social enterprise in Europe: Recent trends and developments", *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202–228.
- DELBUFOLO, E. (2012): "Outcomes of inter-organizational trust in supply chain relationships: a systematic literature review and a meta-analysis of the empirical evidence", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17 Iss: 4 pp. 377 – 402.
- EBRAHIM, A. & RANGAN, V.K. (2010): "The limits of Nonprofit Impact: A contingency framework for measuring social performance", *Harvard Business School Working Papers* 10-099, Harvard Business School.
- EBRAHIM, A. (2019). "Measuring social change: Performance and accountability in a complex world." *Palo Alto: Stanford University Press*.
- ELECHIGUERRAARRIZABALAGA, C., CORRAL-LAGE, J. & MAGUREGUI URIONABARRENECHEA, M.L. (2015): "La gestión de las asociaciones y fundaciones", Madrid: *Pirámide*.
- EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE, 2015: Comisión Europea – Empresa e Industria.



HOW DO NONPROFIT ORGANIZATIONS MEASURE THEIR PERFORMANCE? A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

- GIBBON, J. & DEY, C. (2011): "Developments in social impact measurement in the third sector: Scaling up or dumbing down?", *Social and Environmental Accountability Journal*, 31(1), 63–72.
- GLANZEL, G., SCHEUERLE, T. (2016): "Social Impact Investing in Germany: Current Impediments from Investors' and Social Entrepreneurs' Perspectives", *Voluntas*, 27, 1638-1668.
- HARDING, R. (2004): "Social enterprise: The new economic engine?", *Business Strategy Review*, 15, 39–43.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (1996): "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, 74, 75–85.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (2001a): "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I", *Accounting Horizons*, 15(2), 87–104.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (2001b): "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II", *Accounting Horizons*, 15(2), 147–160.
- KARWAN, K.R. & MARKLAND, R.E., (2006): "Integrating service design principles and information technology to improve delivery and productivity in public sector operations: The case of the South Carolina DMV", *Journal of Operations Management*, 24(4 SPC.ISS.), 347-362.
- KIM, D., CHO, W. & ALLEN, B. (2020): "Sustainability of social economy organizations (SEOs): An analysis of the conditions for surviving and thriving", *The social science journal*, 30, pp. 1-17.
- LEE, S. (2020): "Role of social and solidarity economy in localizing the sustainable development goals", *Journal of Sustainable Development and World Ecology*, Vol. 27, pp. 65-71.
- LISI, I.E. (2018): "Determinants and Performance Effects of Social Performance Measurement Systems", *Journal of Business Ethics*.
- MARKS, L. & HUNTER, D.J. (2008): "Social enterprises and the NHS: Changing patterns of ownership and accountability", *London: Unison*.
- Mc LOUGHLIN, J., KAMINSKI, J., SODGAR, B., KHAN, S., HARRIS, R. & ARNAUDO, G. (2009): "A strategic approach to social impact measurement of social enterprises: The SIMPLE methodology", *Social Enterprise Journal*, 5, 154–178.
- MITCHELL, R.K., AGLE, B.R. & WOOD, D.J. (1997): "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- MOLECKE, G., & PINKSE, J. (2017). "Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises." *Journal of Business Venturing*, 32 (5): 550–568.
- MORRISON, L.D. (2016): Literature review: Measuring and Assessing Organizational Performance for Non Profits, Contextually Sensitive Standards and for the non profit organization.
- MOUCHAMPS, H. (2014): "Weighing elephants with chicken scales: the relevance of traditional performance measurement tools for social enterprises". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 No. 6, pp. 727-745.
- MOXHAM, (2014): "Understanding third sector performance measurement system design: a literature review" *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- NARVAIZA, L., ARAGON-AMONARRIZ, C., ITURRIOZ-LANDART, C., BAYLE-CORDIER, J. & STERVINO, S. (2017): "Cooperative dynamics during the financial crisis: Evidence from Basque and Breton case studies", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46, 3.
- NECK, H., BRUSH, C. & ALLEN, E. (2009): "The landscape of social entrepreneurship", *Business Horizons*, 52(1), 13– 19.
- NEELY, A., ADAMS, C. & KENNERLEY, M. (2002): "The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success", *London: Financial Times Prentice-Hall*.
- NICHOLLS, A. (2018): A general theory of social impact accounting: Materiality, uncertainty and empowerment. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9 (2): 132–153.
- OSPINA, S., DIAZ, W. & O'SULLIVAN, J.F. (2002): "Negotiating accountability: Managerial lessons from identity-based nonprofit organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31 (1), 5-31.
- PAPASPYROPOULOS, K.G., BLIOUMIS, V., CHRISTODOULOU, A.S., BIRTSAS, P.K. & SKORDAS, K.E. (2012): "Challenges in implementing environmental management accounting tools: The case of a nonprofit forestry organization", *Journal of Cleaner Production*, 29-30, 132–143.
- RAWHOUSER, H., CUMMINGS, M. & S.L. NEWBERT, S.L. (2019): "Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research." *Entrepreneurship Theory and Practice* 43 (1): 82–115.



- SIMMONS, R. (1995): "Levels of control—how managers use innovative control systems to drive strategic renewal", *Boston, MA: Harvard Business School Press*.
- SOLORZANO-GARCIA, M., NAVIO MARCO, J.Y. & RUIZ-GOMEZ, L.M. (2018): "Ambiguity in the Attribution of Social Impact: A study of the Difficulties of Calculating Filter", *Sustainability*.
- SOMERS, A.B. (2005): "Shaping the balanced scorecard for use in UK social enterprises", *Social Enterprise Journal*, 1(1), 43–57.
- STRAUB, A., KOOPMAN, M. & MOSSEL, H.J. (2010): "Systems approach and performance measurement by social enterprises", *Facilities*, 28 (5/6), 321-331.
- THORPE, R., HOLT, R., MACPHERSON, A. & PITTAWAY, L. (2005): "Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence", *International Journal of Management reviews*, 7, 257-281.
- TRANFIELD, D., DENYER, D. & SMART, P. (2003): "Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review", *British Journal of Management*, 14, 207-222.
- VALCÁRCEL-DUEÑAS, M. & SOLÓRZANO-GARCÍA, M. (2019): "Digitalización, monitorización y evaluación del impacto de la Economía Social. Análisis en el Tercer Sector de Acción Social español: el caso de Juntos por el Empleo", CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 95, 143-159.
- VARGAS, A. & GARCÍA, E. (2003): "La medición del desempeño de las sociedades cooperativas agrarias. Perspectiva de los directores-gerentes de las provincias de Huelva y Jaen", CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 46, 85-116.
- WEERAWARDENA, J., McDONALD, R.E. & MORT, G.S. (2010): "Sustainability of nonprofit organizations, an empirical investigation", *Journal of World Business*, 45(4), 346–356.
- YOUNG, D. & SALAMON, L. (2002): "Commercialization, social ventures, and for-profit competition", *In L. M. Salamon (Ed.), The state of nonprofit America* (pp. 423–446). Washington, DC: Brookings Institution.

NOTES

1. **Contact Author:** Nerea Goikoetxea Gazpio. Universidad de Deusto. Mundaiz 50. 20012 Donostia. goikoetxea.nerea@deusto.es





**Nerea Goikoetxea
Gazpio¹**
Universidad de Deusto.
Donostia
✉ goikoetxea.nerea@deusto.
es

¿Cómo Miden las Entidades sin Ánimo de Lucro su Desempeño? Una Revisión Sistemática de la Literatura

How do nonprofit organizations measure their performance? A systematic literature review

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos 30 años, la economía social, cuya finalidad es construir una sociedad más equitativa, ha experimentado un crecimiento notable en diferentes países (Defourny y Nyssens, 2008; Kim et al., 2020). La economía social juega un papel importante para algo trascendental para el mundo, como es el desarrollo sostenible (Lee, 2020). La economía social incluye a 2 millones de empresas (el 10% de todas las empresas europeas) y emplea a más de 14 millones de personas en la Unión Europea (el 6% de la población activa de la UE en 2014) (Comisión Europea — Empresa e Industria, 2015; European Economic and Social Committee, 2015). Dentro de esta economía social se sitúan las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) que incluyen instituciones públicas, fundaciones o instituciones privadas, cooperativas o asociaciones, organizaciones no gubernamentales y empresas sociales.

Este trabajo identifica y analiza los principales sistemas de medición del desempeño (SMD) en las ESAL. Hasta fechas recientes la mayoría de las herramientas y modelos para la medición del desempeño han sido desarrollados para organizaciones con ánimo de lucro. Sin embargo, en los últimos 30 años, ha habido un interés



Lorea Narvaiza Cantin
Universidad de Deusto.
Donostia
✉ lorea.narvaiza@deusto.es



Alazne Mujika Alberdi
Universidad de Deusto.
Donostia
✉ alazne.mujika@deusto.es



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Dada la relevancia social y económica de las entidades sin ánimo de lucro (ESAL), este trabajo pretende hacer una aproximación conceptual para determinar los principales avances realizados a nivel teórico en uno de los principales aspectos, su sistema de medición del desempeño (SMD). Para ello, en primer lugar, se describirá en términos cuantitativos la investigación realizada en este campo y, en segundo lugar, se identificarán las principales aportaciones realizadas y gaps existentes en el ámbito de la investigación de los SMD en las ESAL por medio de una revisión sistemática de la literatura.

EXECUTIVE SUMMARY

Given the social and economic relevance of non-profit organizations (NPOs), this paper aims to make a conceptual approach to determine the main advances made at the theoretical level in one of the main aspects, their performance measurement systems (PMS). To this end, firstly, the research carried out in this field will be described in quantitative terms and, secondly, the main contributions made and existing gaps in the field of PMS research in NPOs will be identified by means of a systematic review of the literature.

creciente por medir el desempeño creados por las ESAL tanto en el ámbito de la investigación como en el ámbito directivo. Molecke et al. (2017), muestran cómo las empresas dentro de la economía social combinan el enfoque material e ideacional y buscan deslegitimar las metodologías formales para aumentar la legitimidad de sus enfoques para la medición del impacto social. En esta línea, para Rawhouser et al. (2019), si bien el impacto social puede ser considerado como la variable dependiente relevante basada en el desempeño de las ESAL, las percepciones sobre el impacto social han tenido dificultades para ser coherentes dada la proliferación de terminología y la diversidad de contextos.

Además de esto, la medición del desempeño es diferente de la práctica de las ESAL por dos cuestiones clave: la naturaleza incierta de sus datos materiales y los procesos de establecimiento de indicadores mediante los cuales se pretende establecer dicha materialidad (Nicholls, 2018).

Conocer los resultados de este artículo permitiría a los directivos de las ESAL conocer los principales avances realizados en la literatura sobre los SMD y les permitiría realizar una medición del desempeño de sus organizaciones de manera más precisa. Asimismo, este artículo también es de mucho interés para los directivos de entidades con

ánimo de lucro y otras empresas, ya que permite evaluar las posibles colaboraciones con las ESAL de manera más profesional y precisa.

En momentos de coyuntura económica incierta, las inversiones y colaboraciones que realizan las empresas con otras entidades han de basarse en sistemas que garanticen que dichas colaboraciones e inversiones tengan un retorno social adecuado.

***La economía social
juega un papel
importante para
algo trascendental
para el mundo,
como es el desarrollo
sostenible...***

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El objetivo que persiguen las ESAL es aunar la maximización de la creación de valor social, garantizando su sostenibilidad económica a través de actividades orientadas al mercado. Esta naturaleza híbrida de las ESAL, es decir, la búsqueda simultánea y equilibrada de resultados sociales y económicos (Bassi et al. 2015; Narvaiza et al., 2017) hace que la necesidad de medir sus resultados y demostrar su contribución real al desarrollo socioeconómico sea particularmente relevante (Bull y Crompton, 2006; Marks y Hunter, 2008). En la misma dirección, Ebrahim (2019) intenta explicar cómo las ESAL

pueden hacer un seguimiento de su desempeño hacia objetivos variados, como reducir la pobreza, mejorar la salud pública o promover los derechos humanos e intenta aclarar qué resultados se pueden medir razonablemente y atribuirse legítimamente a su desempeño.

El campo de investigación de SMD está en clara evolución en respuesta a esta tendencia del crecimiento del interés por la medición de los resultados de las ESAL. Esta evolución puede describirse en cuatro fases principales a través de las cuales han evolucionado los SMD (Bititci, et al. 2012; Arena y Arnaboldi, 2012). En la primera fase, los SMD se centraron específicamente en medir el coste operativo y la eficiencia (de 1920 a 1950). En la segunda fase (1950-1960), los SMD comenzaron a ampliar sus áreas de aplicación, abarcando otras divisiones y departamentos, en lugar de solo operaciones. De 1960 a 1980, estos sistemas comenzaron a incluir nuevas dimensiones de rendimiento, como la flexibilidad, el tiempo, la calidad y la satisfacción del cliente. En la cuarta fase, a partir de la década de 1980, los SMD comenzaron a dar cuenta del impacto de las empresas de diferentes sectores económicos en todo el mundo para preocuparse más por los problemas sociales y ambientales. En consecuencia, los SMD ampliaron su enfoque más allá de los límites de la compañía, incluyendo también indicadores sociales y ambientales para evaluar el desempeño de las compañías. (Arena y Azzone, 2010; Bititci et al. 2012).

Teniendo en cuenta lo anterior, los SMD, que pueden definirse como un conjunto multidimensional de medidas de desempeño utilizadas con el objeto de planificar y administrar un negocio, adquieren un papel muy importante (Bourne et al., 2003).

La medición del desempeño de las ESAL ayuda en el proceso de toma de decisiones, proporcionando a los directivos de las ESAL la información necesaria para guiar sus decisiones (Arena y Azzone, 2005).

Además, contribuye a garantizar la rendición de cuentas y la transparencia hacia los grupos de interés internos y externos (Arena y Azzone, 2010; Valcárcel et al, 2019) que incluyen voluntarios, empleados, comunidad local, pero también inversores y bancos que a menudo se desaniman a invertir en ESAL debido a la falta de información sobre el rendimiento de las inversiones (Young y Salamon, 2002; Harding, 2004; Alexander et al., 2010).

PALABRAS CLAVE

entidades sin ánimo de lucro, sistemas de medición del desempeño, revisión sistemática de la literatura.

KEYWORDS

Nonprofit organizations, performance measurement systems, systematic literature review.

Aunque estos últimos años haya existido un creciente interés en medir el desempeño de las ESAL, no ha habido una revisión sistemática exhaustiva de los conocimientos actuales mediante un proceso transparente y replicable que considere todos los estudios relevantes identificados a través de un protocolo riguroso (Tranfield et al., 2003, Andreini y Bettinelli, 2017). Por ello, este estudio tiene como objetivo, por un lado, describir en términos cuantitativos la investigación realizada en el campo de los SMD en las ESAL y, por otro, determinar las principales aportaciones realizadas en el ámbito de la investigación de los SMD en las ESAL.

Para lograr este objetivo, se aplicará una revisión sistemática de la literatura utilizando procesos y criterios definidos en estudios previos centrados en cómo realizar revisiones sistemáticas de la literatura en la investigación (Tranfield et al., 2003). Así, los siguientes epígrafes ofrecen una explicación detallada de la metodología de revisión de la literatura llevada a cabo en este estudio. A continuación, se responde a las preguntas de investigación formuladas anteriormente y, finalmente, se presentan las principales aportaciones al campo.

3. METODOLOGÍA DE REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LITERATURA

En este estudio se sigue el proceso de una revisión sistemática en la investigación de gestión propuesta por Tranfield et al. (2003), que ofrece un proceso transparente y replicable que considera todos los estudios relevantes identificados a través de un protocolo riguroso (Tranfield et al. 2003, Andreini y Bettinelli, 2017). El proceso consta de tres etapas: planificación de la revisión, realización de la revisión y elaboración de informes y su difusión.

3.1. La planificación de la revisión sistemática de los SMD en ESAL

Durante la etapa de planificación, se establece el objetivo de la revisión, se analizan las preguntas de investigación, se delimita el área temática y se desarrolla el protocolo de revisión (Tranfield et al., 2003). El objetivo de esta revisión es proporcionar una visión integral de la literatura actual sobre el campo de los SMD en ESAL. El protocolo de revisión se ha desarrollado en torno al principal objetivo de la investigación, que es determinar cuáles han sido las principales contribuciones al campo de los SMD en ESAL.



Para ello, se han considerado artículos que proponen un nuevo método para la medición del desempeño en los ESAL. Igualmente, se han considerado artículos que proponen métodos lógicos, matemáticos o estadísticos.

Finalmente, se han recopilado datos y observaciones y se ha evaluado la información recopilada. Bajo esta perspectiva, se han utilizado los siguientes métodos para la recopilación de datos: estudios de caso, estudios de campo, encuestas y entrevistas.

3.2. La realización de la revisión sistemática de los SMD en ESAL

Para realizar una revisión sistemática, esta investigación sigue los pasos ilustrados en trabajos anteriores (Delbufalo, 2012; Thorpe et al., 2005; Tranfield et al., 2003). Durante esta etapa, y siguiendo las recomendaciones metodológicas, se ha procedido a identificar las palabras clave, a determinar las bases de datos de búsqueda, a decidir las cadenas de búsqueda más apropiadas, a establecer el período de tiempo para la búsqueda, los tipos de documentos y el idioma, y a desarrollar un criterio de inclusión y selección.

Las palabras clave seleccionadas han sido: “Nonprofit organizations”, “Nonprofit organization performance”, “Nonprofit organizations performance measurement” and “performance measurement in Nonprofit organizations”, por ser las que son utilizadas comúnmente por los académicos al referirse a los SMD en las ESAL.

Se ha garantizado la relevancia sustantiva de los artículos al exigir que los artículos seleccionados tuvieran al menos una de las palabras clave mencionadas anteriormente en su título, resumen o palabras clave.

Esas palabras clave se han formulado en los buscadores de dos de las bases de datos académicas de mayor relevancia como son Scopus y Web of Science. Se han buscado en las bases de datos artículos académicos publicados entre 1980, momento en que el fenómeno del emprendimiento social empieza a experimentar un crecimiento sustancial y 2018 (al ser el último año natural completo en el momento de la búsqueda).

Con el ánimo de asegurar la calidad de la revisión, se han revisado los artículos de revistas académicas y profesionales. Además, solo se han considerado los artículos publicados en revistas revisadas por pares. En consecuencia, se han excluido libros, capítulos de libros, tesis, foros, ensayos, actas de congresos, documentos de tra-



bajo y otras obras no publicadas.

Asimismo, para garantizar que la búsqueda pueda ser replicada, se ha desarrollado una serie de cadenas de búsqueda que fueran más apropiadas para este estudio. También se ha desarrollado un criterio de inclusión estricto para proporcionar evidencia de la mejor calidad (Tabla 1).

Con el objetivo de mejorar la relevancia sustantiva y empírica de la revisión, todos los resúmenes se han leído buscando un contexto sustantivo (es decir, discusión de la evolución conceptual, analítica o empírica de SMD en el campo de ESAL, resultados, hallazgos o consecuencias de SMD en ESAL) y contenido empírico (mención de análisis cuantitativo o cualitativo).

La relevancia sustantiva y empírica se ha asegurado leyendo y analizando todos los artículos en su totalidad.

Tabla 1. Protocolo de revisión de literatura

BASES DE DATOS	SCOPUS WEB OF SCIENCE
PERIODO DE CONSULTA EN AÑOS	1980 – 2018
FECHA DE CONSULTA	Septiembre 2019
TIPO DE DOCUMENTO	Artículos de revistas
TIPO DE REVISTA	Todos los tipos
IDIOMA	Inglés
CRITERIOS DE BÚSQUEDA	Texto entero
TÉRMINOS DE BÚSQUEDA	"performance measurement" OR "performance management" OR "performance measurement system" OR "non profit organizations" OR "non-profit organizations" OR "non-for-profit organizations"
RESULTADOS	87 en Scopus 382 en Web of Science
RESULTADO TOTAL	469

Fuente: Elaboración propia

3.3. La elaboración de informes y su difusión

La revisión sistemática se ha realizado siguiendo la metodología presentada. Para garantizar una cobertura máxima, se han utilizado cadenas de búsqueda para buscar en las dos bases de datos siguientes: Se han descargado un total de 353 registros directamente de las bases de datos Scopus y Web of Science. La búsqueda inicial ha identificado 469 artículos, de los cuales 116 eran duplicados. Se

han revisado los resúmenes de los 353 artículos según los siguientes criterios de inclusión inicial:

- 1.- el contenido del artículo estuviese relacionado con ESAL;
- 2.- el foco del artículo estuviese en los sistemas para la medición del desempeño; y
- 3.- el tipo de publicación (se han excluido artículos anónimos y reseñas de libros).

Basándonos en estos tres criterios, se han trasladado 326 documentos a la siguiente etapa del proceso, que ha sido la de una revisión del documento completo. De estos documentos, 212 se han considerado inapropiados para este estudio, ya que su enfoque no estaba en los SMD de ESAL (los documentos rechazados examinaban sistemas de contabilidad, problemas de igualdad y diversidad o las facetas generales de la eficiencia organizacional). Por lo tanto, finalmente, se han seleccionado un total de 114 trabajos en la revisión de la literatura.

La investigación se ha completado en septiembre de 2019. Los documentos se han seleccionado en función de su relevancia para el tema y con esta limitación en las fechas: 1980 – 2018, ambos incluidos.

En esta etapa de la revisión sistemática de la literatura, el análisis de campo ha incluido lo siguiente: la distribución del conjunto de artículos por año, los autores más destacados analizados por la fecha de su publicación, el análisis por revista que muestra las revistas académicas que han mostrado más interés en publicar literatura sobre temas relacionados con SMD y el análisis de los países con el mayor número de publicaciones relacionadas con este campo de investigación. En los siguientes epígrafes se presentan los hallazgos de esta revisión y el análisis de dichos hallazgos.

4. RESULTADOS

4.1. Principales hallazgos asociados con el proceso sistemático de revisión de la literatura

Esta sección presenta los principales hallazgos asociados con el proceso sistemático de revisión de la literatura presentado en la sección anterior. Las **tablas 2, 3, 4 y 5** muestran la distribución de los 114 seleccionados del conjunto de documentos por año de publicación y la distribución según sus autores, revistas, y países de publicación.

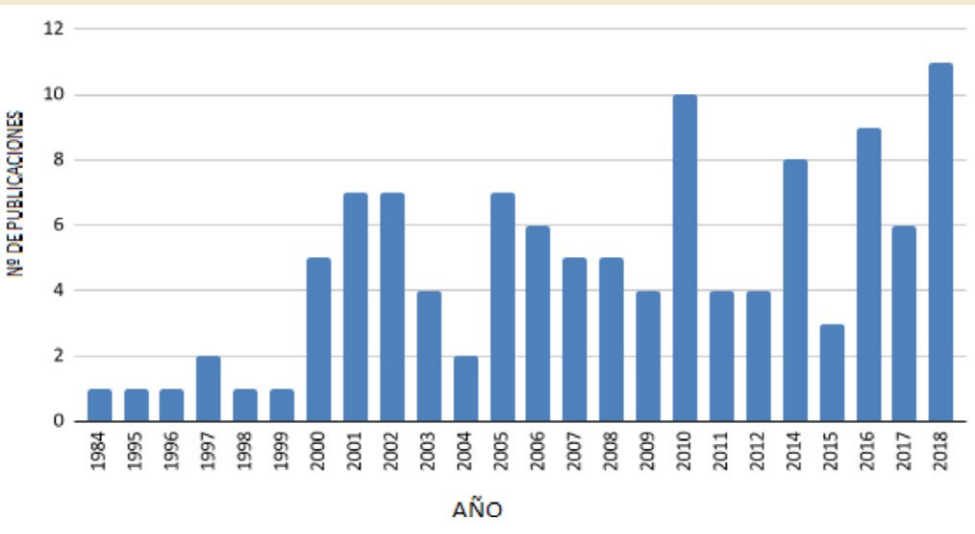


Tabla 2. Distribución de número de artículos por tramos de cinco años

AÑO DE PUBLICACIÓN	Nº DE PUBLICACIONES	% DE PUBLICACIONES
1995 - 1999	6	5,2
2000 - 2004	25	21,7
2005 - 2009	27	23,4
2010 - 2014	27	23,5
2015 - 2018	29	25,2
TOTAL	114	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1. Publicaciones por año



Fuente: Elaboración propia

Tal y como se ilustra en la **Tabla 2** y **Gráfico 1**, hay una escasez de publicaciones al inicio del periodo de estudio, puesto que desde 1995 hasta 1999 se publicaron únicamente el 5,2% del total de las publicaciones. A partir de 2000 existe un interés creciente en el tema de los ESAL y los sistemas de medición del desempeño. En el periodo que va desde 2000 hasta 2004, se publicaron el 21,7% del total de las publicaciones. En los siguientes dos tramos de cinco años es cuando se aprecia el crecimiento más importante de las publicaciones puesto que en ese periodo se publicaron en cada tramo más del

23% del total de artículos publicados. Por último, en el último tramo que va desde 2015 hasta 2018, en tan solo cuatro años se publicaron el 25,2% de los artículos.

Los documentos también se han analizado según sus autores, revistas, y países de publicación. Los resultados se presentan en las siguientes páginas.

Tabla 3. Autor y nº de publicaciones

AUTOR	Nº DE PUBLICACIONES	% DE PUBLICACIONES
Ebrahim, A.	5	4,3
Arena, M.	5	4,3
Kaplan, R.S.	4	3,5
Young, D.	2	1,7
Lee, C.	2	1,7
Herman, R.D.	2	1,7

Fuente: Elaboración propia

La **Tabla 3** muestra los 6 principales autores del conjunto de artículos (autores con 2 o más artículos publicados). Los 2 autores principales, A. Ebrahim y M. Arena están afiliados a universidades de EE. UU. e Italia, respectivamente, coincidiendo con los países con mayores publicaciones. Cada uno de ellos ha publicado 5 artículos en el área de investigación, que suponen el 4,3% del total de los artículos.

Les siguen de cerca R.S. Kaplan (Londres), con 4 publicaciones, que supone el 3,5% del total y D. Young, C. Lee y R.D. Herman, los tres afiliados a universidades de EE. UU. con 3 publicaciones cada uno. Por tanto, cabe mencionar que el 17,2% del total de publicaciones se concentra en estos seis autores.

De la **Tabla 4** se desprende que, del total de 114 artículos, las revistas “Nonprofit Management and Leadership” y “Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” son los más frecuentes en publicaciones en este sector, con 11 y 9 documentos respectivamente, suponiendo el 17% del total. Les siguen de cerca “Social Enterprise Journal” y “International Journal of Productivity and Performance Management” con 7 publicaciones cada una, representando el 12% del total. Este resultado muestra que no hay una revista concreta especializada representativa para el área de investigación, sino que se trata de un tema transversal y hay varias revistas que denotan un claro interés para publicar sobre el tema.

Tabla 4. Revista de publicación y cantidad de artículos publicados

REVISTA DE PUBLICACIÓN	ARTÍCULOS PUBLICADOS	% DE PUBLICACIONES
Nonprofit Management and Leadership	11	9,6
Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	9	7,8
Social Enterprise Journal	7	6,1
International Journal of Productivity and Performance Management	7	6,1
Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations	4	3,5
Journal of Cleaner Production	3	2,6
Journal of Business Ethics	2	1,7

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Número de publicaciones por país

PAÍS	Nº DE PUBLICACIONES	% DE PUBLICACIONES
ESTADOS UNIDOS	39	34,2
REINO UNIDO	25	21,9
ITALIA	9	7,8
AUSTRALIA	8	7,01
ESPAÑA	5	4,3
ALEMANIA	4	3,5
BÉLGICA	3	2,6
SUECIA	2	1,7
SUDÁFRICA	2	1,7
CANADÁ	2	1,7
AUSTRIA	2	1,7
HOLANDA	1	0,8

Fuente: Elaboración propia

La **Tabla 5** nos muestra que los dos países con más publicaciones en el conjunto de documentos son los EE. UU. con 38 publicaciones seguido por el Reino Unido (UK) con 25 publicaciones, representando entre ambos el 55% del total de publicaciones por país.

Los siguientes países en número de publicaciones son Italia y Australia, con 8 (7%) y 7 (6%) publicaciones respectivamente. Las publicaciones en España representan el 5% del número global de publicaciones.

En cuanto al conjunto de Europa, el número de publicaciones asciende a 50, representando el 44% del total del conjunto de documentos por delante de EE. UU., con los 38 documentos antes citados (33%).

4.2. Principales contribuciones al campo de los SMD de ESAL a raíz del análisis del contenido de los hallazgos

Después de analizar la cronología de los artículos, los principales autores, revistas y países en los que se han publicado los artículos, en esta sección se han identificado dos grupos de principales contribuciones:

- a.- documentos que proporcionan un enfoque teórico general para abordar las múltiples necesidades informativas de los diferentes grupos de interés, en particular en las ESAL.
- b.- documentos que proporcionan un enfoque más práctico e instrumentos específicos para medir el desempeño en ESAL.

El primer grupo incluye documentos con un enfoque teórico para abordar las múltiples necesidades informativas de los diferentes interesados, en particular en ESAL, y centrando su atención en la investigación descrita en el documento. Dentro de este grupo, para algunos autores la materia predominante es la función que desempeñan las ESAL en la sociedad. Para Neck et al. (2009), el escenario del emprendimiento social incluye emprendimientos con fines sociales y como parte de ellos, las ESAL. Bagnoli y Megali (2011) analizan tres campos importantes en las empresas sociales para tratar de crear un sistema para medir el éxito. Papaspyropoulos et al. (2012) afirman que las ESAL tienen un papel importante en la sociedad, ya que emprenden acciones sociales y ambientales. Weerawardena et al. (2010) argumentan que, desde una perspectiva macroeconómica, la sostenibilidad en las ESAL significa que se satisfarán las necesidades sociales importantes, y esto deja a los sectores empresariales y gubernamentales libres para cumplir sus propios compromisos. Según Morrison, (2016) las ESAL deben hacer un constante esfuerzo



para que no se desvíen de su enfoque prioritario que es el de abordar problemas sociales.

Otros autores discuten sobre la validez y el efecto de los SMD en las ESAL. Arvidson et al. (2014) revelan que hay debates dentro de las ESAL sobre el papel, el uso y el efecto de las evaluaciones. Glanzel y Scheuerle (2016) concluyen en su artículo cómo se utiliza la medición del rendimiento en las ESAL. Karwan y Markland (2006) sostienen que la heterogeneidad de los grupos de interés y la necesidad de proporcionar resultados socialmente equitativos son barreras para la efectividad y eficiencia de las agencias públicas en sus operaciones. Además de estos, hay otros documentos que fijan su importancia en el uso de indicadores a la hora ejecutar la medición del desempeño social en las ESAL. Según Lisi (2018), el uso de indicadores de desempeño social resulta ser significativo para las distintas categorías específicas de los grupos de interés. Gibbon et al. (2011) concluyen que es necesario proponer indicadores de medición precisos que puedan beneficiarse de la investigación empírica. Solórzano-García et al. (2018) observan que las deficiencias en los indicadores usados estarán directamente relacionadas con la heterogeneidad de la estimación. Corral-Lage et al. (2018) discuten sobre la relevancia de los indicadores relacionados con la comunicación y la rendición de cuentas en las entidades sin ánimo de lucro.

Finalmente, otro grupo de autores discute sobre la complejidad y la dificultad de generalización de las ESAL. Estas organizaciones reflejan un modelo de negocios complejo, ya que necesitan lidiar con las tensiones entre los bienes sociales y las estrategias de ganancias financieras (Moxham, 2014).

El segundo grupo de documentos proporciona un enfoque más práctico e incluye cuatro tipos principales de modelos para la medición del desempeño en ESAL: adaptaciones de modelos de SMD creados para empresas con ánimo de lucro, SMD de contingencia, SMD que integran la opinión de los diferentes grupos de interés y el SROI (Rentabilidad social de la inversión).

El primer tipo de herramientas que se han propuesto para medir el desempeño de las ESAL se refiere sobre todo a las adaptaciones del cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 1996). Kaplan (Kaplan y Norton 2001a, b), Somers (2005) y Bull (2007) se mueven del cuadro de mando integral de Kaplan y Norton incorporando la consideración de diferentes grupos de interés, para adaptar el modelo anterior a las especificidades de las ESAL. En comparación con el modelo origi-



nal, en el caso de ESAL, se amplía la definición del cliente. Somers (2005) se mueve desde el modelo original de cuadro de mando integral, desarrollando el cuadro de mando social empresarial (SEBC). Finalmente, Bull (2007) adapta aún más el modelo de cuadro de mando integral equilibrado a las ESAL modificando parcialmente las cuatro perspectivas originales.

A pesar de que los modelos de Somers y Bull proporcionan una visión más completa de los rendimientos de las ESAL, estas propuestas no capturan completamente la complejidad derivada de su naturaleza híbrida. En primer lugar, no tienen en cuenta completamente la relevancia del impacto social de las actividades de las ESAL (McLoughlin et al., 2009). En segundo lugar, a pesar de ampliar la perspectiva del cliente tampoco tienen en cuenta a todos los distintos grupos de interés. (Bourne y Walker, 2005). En tercer lugar, este es un marco estático que no considera cómo cambian los desempeños relevantes de una organización durante su ciclo de vida (Bourne y Walker, 2005).

Finalmente, algunos de los indicadores propuestos son difíciles de medir, como los indicadores relacionados con el capital social y el conocimiento monitoreado en la sección Organización de Aprendizaje (McLoughlin et al., 2009).

La segunda secuencia de referencias incluye documentos que proponen modelos de contingencia teniendo en cuenta las características específicas de las ESAL. En particular, Bagnoli y Megali (2011) construyen un mapa de indicadores para medir el desempeño de las ESAL, considerando tres dimensiones principales: desempeño económico y financiero, efectividad social (nueva dimensión) y legitimidad institucional (nueva dimensión). Sin embargo, similar a las adaptaciones del cuadro de mando integral, pasa por alto la existencia de diferentes requisitos de información provenientes de diferentes grupos de interés (Defourny y Nyssens 2008; Ospina et al. 2002). Ebrahim y Rangan (2010) proponen un marco para evaluar el desempeño basado en un enfoque basado en un proceso en el cual las aportaciones y actividades de la organización conducen a resultados y, en última instancia, impactos sociales. Este sistema ofrece una forma para que los gerentes de las ESAL aclaren qué tipos de resultados buscan alcanzar y de qué deben rendir cuentas. Sin embargo, pasan por alto la naturaleza participativa de las ESAL y no abordan cómo estas entidades podrían tratar con diferentes requisitos de información de diferentes grupos de interés.



El tercer grupo de referencias incluye enfoques que comienzan a incorporar los puntos de vista de diferentes grupos de interés en el desarrollo de los SMD (Neely et al. 2002; Simmons 2003). Campbell (2014) sugiere que comprender el desempeño del programa requiere considerar las perspectivas de múltiples grupos de interés. Lisi (2018) establece tres motivaciones principales para medir la responsabilidad social: la preocupación percibida de los grupos de interés, el compromiso social de la administración y la ventaja competitiva esperada. Simmons (2003) integra la gestión de los grupos de interés en la gestión del rendimiento. Utiliza el análisis de los grupos de interés para determinar la relevancia de las perspectivas de los diferentes grupos de interés y para establecer una clasificación de los aspectos considerados importantes para medir (Mitchell et al. 1997). Con este sistema, se empieza a tener en cuenta los puntos de vista de diferentes grupos de interés además de los de los gerentes de las ESAL y por tanto tienen en cuenta la naturaleza participativa de las ESAL. No obstante, al no asignar un valor monetario a los resultados sociales, no facilita a los gerentes y al resto de grupos de interés la labor de derivar las inversiones a proyectos que generen mayor impacto social.

Finalmente, el último conjunto de referencias se refiere a un instrumento específico que es el Retorno Social de la Inversión (SROI) desarrollado por Roberts Enterprise Development Fund y probado por la New Economics Foundation (NEF 2007). Este instrumento se basa en la idea de asignar valores monetarios a resultados sociales y ambientales, cuantificando en términos financieros beneficios sociales que combinan enfoques cuantitativos y cualitativos (NEF 2007).

5. CONCLUSIONES, FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN Y LIMITACIONES

Este artículo presenta una revisión sistemática de la literatura de un conjunto de 114 artículos relacionados con los SMD en ESAL siguiendo el proceso de una revisión sistemática en la investigación de gestión propuesta por Tranfield et al. (2003). Por lo tanto, ha sido posible analizar la cronología de los artículos, los principales autores, revistas y países en los que se han publicado los artículos.

Según los hallazgos, se concluye que hay un aumento reciente en el número de publicaciones sobre este tema, sobre todo, desde hace treinta años y especialmente en los últimos diez años. Conocer los



resultados de este artículo permitirá a los directivos de las ESAL conocer los principales avances realizados en la literatura sobre los SMD y les permitirá realizar una medición del desempeño de sus organizaciones de manera más precisa. Aunque el análisis de los SMD es un tema consolidado, del trabajo se concluye que el diseño de sistemas de medición para las ESAL es un problema bastante reciente. La idea de diseñar un SMD puede crearse con la intención de mejorar tecnológicamente, proporcionar innovación y aumentar la utilidad dentro del proceso de toma de decisiones, proporcionando a los gerentes de las ESAL la información necesaria para guiar sus elecciones (Straub et al. 2010), pero en muchos casos, debido a la falta de evidencia positiva, no hay un esfuerzo suficiente para proporcionar recursos para diseñar dichos sistemas (Arena et al., 2015). Además de eso, las herramientas que están adaptadas de otros modelos creados en origen para las empresas con fines de lucro requieren más esfuerzo a la hora de ser reformuladas en otro contexto, lo que hace que parezca más interesante el desarrollo de una nueva herramienta. De esta manera, el análisis de los artículos en el conjunto de documentos ha revelado que las referencias más citadas están relacionadas con SMD, pero no son específicas de las ESAL y sus características; además, ninguno de los modelos evaluados ofrece características totalmente adecuadas a sus particularidades (Mouchamps, 2014). En este sentido, es importante enfatizar la relevancia de los estudios que abordan específicamente el diseño de SMD para las ESAL y no solo ser una adaptación de un sistema diseñado para organizaciones con fines de lucro.

Los desafíos para las medidas y evaluaciones de desempeño de las ESAL se basan en la aplicabilidad de estándares y medidas externas apropiadas destinadas específicamente a las ESAL (Morrison, 2016). Según Moxham (2010), las medidas e indicadores deben modificarse para el propósito específico de las ESAL. El estudio de Moxham (2010) muestra que las medidas e indicadores vinculados a los recursos financieros no funcionan de manera efectiva en el sector de las ESAL. De hecho, la investigación durante estos últimos años ha demostrado además que la presión para cumplir con los estándares de los recursos financieros externos, esto es, los resultados que esperan los inversores de las ESAL obstaculizan la función y los objetivos de muchas ESAL. Todavía existe poca atención en la literatura sobre ESAL y la reconfiguración de sus diseños estratégicos de mediciones de desempeño.



Podría ser interesante investigar más a fondo la relación existente entre los intereses reales de los distintos grupos de interés y los indicadores que se usan en el cálculo de medición del desempeño social (Vargas et al., 2003; Lisi, 2018). A este respecto, podría ser útil adoptar un estudio más preciso sobre los intereses de los grupos de interés, distinguiendo entre las diferentes categorías de grupos de interés en función de dichos intereses. Tal análisis sería útil para investigar si el vínculo que existe entre las preocupaciones de los grupos de interés y el uso de indicadores de desempeño social resulta ser significativo para las distintas categorías específicas de los grupos de interés.

Según Solórzano-García, (2018), hay que destacar las dificultades para estandarizar los cálculos de los indicadores, ya que los beneficios sociales generados por los proyectos son principalmente intangibles y difíciles de estimar.

Por lo tanto, como futuras líneas de investigación se sugiere hacer un esfuerzo para homogeneizar el cálculo de los indicadores con el fin de: (1) minimizar, en la medida de lo posible, el grado de subjetividad que soportan; (2) reforzar su carácter cuantitativo frente a otras interpretaciones cualitativas; (3) proporcionar un carácter universal, pudiendo usarse de manera general y de manera similar en otros proyectos e (4) incorporar el valor del tiempo en su estimación y análisis para verificar su desarrollo, hacer comparaciones a lo largo del tiempo y corroborar su diagnóstico. De esta manera, se convertirían en herramientas aún más útiles para tomar decisiones financieras y sociales.

Finalmente, de acuerdo con Corral-Lage J. et al. (2020), es interesante comenzar otra línea de desarrollo estudiando qué sucede con otros indicadores propuestos en el estudio de Elechiguerra et al. (2015) sobre las ESAL: organización y gestión, recursos humanos y economía.

Este estudio presenta algunas limitaciones. Una de ellas es el uso de solo dos bases de datos de referencia. Incluso si son los que se usan más comúnmente, los documentos de otras bases de datos o documentos de revistas con calificaciones más bajas también pueden tener contribuciones importantes. Por otro lado, aunque en el artículo se concluye sobre las dificultades para estandarizar los cálculos de los indicadores, ya que los beneficios sociales generados por los proyectos son principalmente intangibles y difíciles de estimar, y el es-



fuerzo que ha de hacerse para homogeneizarlos, de momento no se propone ningún indicador nuevo que permita a la academia avanzar en la mejora de la metodología SROI.

BIBLIOGRAFÍA

- ALEXANDER, J., BRUDNEY, J.L. & YANG, K. (2010): "Introduction to the symposium: Accountability and performance measurement: The evolving role of nonprofits in the hollow state", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 565–570.
- ANDREINI, D. & BETTINELLI, C. (2017): "Business Model Innovation: From Systematic literature review to Future Research Directions", 1st ed., *Springer International Publishing*, Cham.
- ARENA, M. & ARNABOLDI, M. (2012): "Risk and budget in an uncertain world", *International Journal of Business Management*, 30(4), 327-339.
- ARENA, M. & AZZONE, G. (2005): "ABC, Balanced Scorecard, EVATM: An empirical study on the adoption of innovative management accounting techniques". *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 2, 206–225.
- ARENA, M. & AZZONE, G. (2010): "Process based approach to select key sustainability indicators for steel companies". *Ironmaking and Steelmaking*, 37, 437–444.
- ARENA, M. & AZZONE, G. (2015): "Performance measurement for social enterprises". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol 26 No., 2, pp. 649-672.
- ARVIDSON, M. & LYON, F. (2014): "Social Impact Measurement and Non-profit Organisations: Compliance, Resistance, and Promotion". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol 24, No, 1, pp. 425-449.
- BAGNOLI, L. & MEGALI, C. (2011): "Measuring performance in social enterprises". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40, 149–165.
- BASSI, A. & VINCENTI, G. (2015): "Toward a New Metrics for the Evaluation of the Social Added Value of Social Enterprises", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 83, 9-42.
- BITITCI, U., GARENGO, P., DORFLER, V. & NUDURUPATI, S. (2012): "Performance Measurement: Challenges for tomorrow", *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.
- BOURNE, M., NEELY, A., MILLS, J. & PLATTS, K.: (2003): "Implementing performance measurement systems: a literature review", *International Journal of Business Performance Management*, 5 (1), 1-24.
- BOURNE, L. & WALKER, D. (2005): "Visualising and mapping stakeholder influence", *Management Decision*, 43, 649-660.
- BULL, M. (2007): "Balance: The development of a social enterprise business performance analysis tool", *Social Enterprise Journal*, 3, 49–66.
- BULL, M. & CROMPTON, H. (2006): "Business practices in social enterprises", *Social Enterprise Journal*, 2, 42–60.
- CAMPBELL, D. (2014): "Program Performance and Multiple Constituency Theory". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
- CORRAL-LAGE, J., MAGUREGUI URIONABARRENECHEA, M.L. & ELECHIGUERRAARRIZABALAGA, C. (2020): "Relevancia de los indicadores relacionados con la comunicación y la rendición de cuentas en las entidades sin fines de lucro", *Cuadernos de gestión*, Vol. N°1, pp. 15-40.
- DEFOURNY, J. & NYSENS, M. (2008). "Social enterprise in Europe: Recent trends and developments", *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202–228.



¿CÓMO MIDEN LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO SU DESEMPEÑO? UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA

- DELBUFFALO, E. (2012): "Outcomes of inter-organizational trust in supply chain relationships: a systematic literature review and a meta-analysis of the empirical evidence", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17 Iss: 4 pp. 377 – 402.
- EBRAHIM, A. & RANGAN, V.K. (2010): "The limits of Nonprofit Impact: A contingency framework for measuring social performance", *Harvard Business School Working Papers* 10-099, Harvard Business School.
- EBRAHIM, A. (2019). "Measuring social change: Performance and accountability in a complex world." *Palo Alto: Stanford University Press*.
- ELECHIGUERRAARRIZABALAGA, C., CORRAL-LAGE, J. & MAGUREGUI URIONABERRENECHEA, M.L. (2015): "La gestión de las asociaciones y fundaciones", Madrid: *Pirámide*.
- EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE, 2015: Comisión Europea – Empresa e Industria.
- GIBBON, J. & DEY, C. (2011): "Developments in social impact measurement in the third sector: Scaling up or dumbing down?", *Social and Environmental Accountability Journal*, 31(1), 63–72.
- GLANZEL, G., SCHEUERLE, T. (2016): "Social Impact Investing in Germany: Current Impediments from Investors' and Social Entrepreneurs' Perspectives", *Voluntas*, 27, 1638-1668.
- HARDING, R. (2004): "Social enterprise: The new economic engine?", *Business Strategy Review*, 15, 39–43.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (1996): "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, 74, 75–85.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (2001a): "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I", *Accounting Horizons*, 15(2), 87–104.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (2001b): "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II", *Accounting Horizons*, 15(2), 147–160.
- KARWAN, K.R. & MARKLAND, R.E., (2006): "Integrating service design principles and information technology to improve delivery and productivity in public sector operations: The case of the South Carolina DMV", *Journal of Operations Management*, 24(4 SPC.ISS.), 347-362.
- KIM, D., CHO, W. & ALLEN, B. (2020): "Sustainability of social economy organizations (SEOs): An analysis of the conditions for surviving and thriving", *The social science journal*, 30, pp. 1-17.
- LEE, S. (2020): "Role of social and solidarity economy in localizing the sustainable development goals", *Journal of Sustainable Development and World Ecology*, Vol. 27, pp. 65-71.
- LISI, I.E. (2018): "Determinants and Performance Effects of Social Performance Measurement Systems", *Journal of Business Ethics*.
- MARKS, L. & HUNTER, D.J. (2008): "Social enterprises and the NHS: Changing patterns of ownership and accountability", *London: Unison*.
- Mc LOUGHLIN, J., KAMINSKI, J., SODGAR, B., KHAN, S., HARRIS, R. & ARNAUDO, G. (2009): "A strategic approach to social impact measurement of social enterprises: The SIMPLE methodology", *Social Enterprise Journal*, 5, 154–178.
- MITCHELL, R.K., AGLE, B.R. & WOOD, D.J. (1997): "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- MOLECKE, G., & PINKSE, J. (2017). "Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises." *Journal of Business Venturing*, 32 (5): 550–568.
- MORRISON, L.D. (2016): Literature review: Measuring and Assessing Organizational Performance for Non Profits, Contextually Sensitive Standards and for the non profit organization.
- MOUCHAMPS, H. (2014): "Weighing elephants with chicken scales: the relevance of traditional performance measurement tools for social enterprises": *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 No. 6, pp. 727-745.
- MOXHAM, (2014): "Understanding third sector performance measurement system design: a literature review" *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- NARVAIZA, L., ARAGON-AMONARRIZ, C., ITURRIOZ-LANDART, C., BAYLE-CORDIER, J. & STERVINO, S. (2017): "Cooperative dynamics during the financial crisis: Evidence from Basque and Breton case studies", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46, 3.
- NECK, H., BRUSH, C. & ALLEN, E. (2009): "The landscape of social entrepreneurship", *Business Horizons*, 52(1), 13– 19.



- NEELY, A., ADAMS, C. & KENNERLEY, M. (2002): "The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success", *London: Financial Times Prentice-Hall*.
- NICHOLLS, A. (2018): A general theory of social impact accounting: Materiality, uncertainty and empowerment. "*Journal of Social Entrepreneurship*, 9 (2): 132–153.
- OSPINA, S., DIAZ, W. & O'SULLIVAN, J.F. (2002): "Negotiating accountability: Managerial lessons from identity-based nonprofit organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31 (1), 5-31.
- PAPASPYROPOULOS, K.G., BLIOUMIS, V., CHRISTODOULOU, A.S., BIRTSAS, P.K. & SKORDAS, K.E. (2012): "Challenges in implementing environmental management accounting tools: The case of a nonprofit forestry organization", *Journal of Cleaner Production*, 29-30, 132–143.
- RAWHOUSER, H., CUMMINGS, M. & S.L. NEWBERT, S.L. (2019): "Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research." *Entrepreneurship Theory and Practice* 43 (1): 82–115.
- SIMMONS, R. (1995): "Levels of control—how managers use innovative control systems to drive strategic renewal", *Boston, MA: Harvard Business School Press*.
- SOLORZANO-GARCIA, M., NAVIO MARCO, J.Y. & RUIZ-GOMEZ, L.M. (2018): "Ambiguity in the Attribution of Social Impact: A study of the Difficulties of Calculating Filter", *Sustainability*.
- SOMERS, A.B. (2005): "Shaping the balanced scorecard for use in UK social enterprises", *Social Enterprise Journal*, 1(1), 43–57.
- STRAUB, A., KOOPMAN, M. & MOSSEL, H.J. (2010): "Systems approach and performance measurement by social enterprises", *Facilities*, 28 (5/6), 321-331.
- THORPE, R., HOLT, R., MACPHERSON, A. & PITTAWAY, L. (2005): "Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence", *International Journal of Management reviews*, 7, 257-281.
- TRANFIELD, D., DENYER, D. & SMART, P. (2003): "Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review", *British Journal of Management*, 14, 207-222.
- VALCÁRCEL-DUEÑAS, M. & SOLÓRZANO-GARCÍA, M. (2019): "Digitalización, monitorización y evaluación del impacto de la Economía Social. Análisis en el Tercer Sector de Acción Social español: el caso de Juntos por el Empleo", CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 95, 143-159.
- VARGAS, A. & GARCÍA, E. (2003): "La medición del desempeño de las sociedades cooperativas agrarias. Perspectiva de los directores-gerentes de las provincias de Huelva y Jaen", CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 46, 85-116.
- WEERAWARDENA, J., McDONALD, R.E. & MORT, G.S. (2010): "Sustainability of nonprofit organizations, an empirical investigation", *Journal of World Business*, 45(4), 346–356.
- YOUNG, D. & SALAMON, L. (2002): "Commercialization, social ventures, and for-profit competition", *In L. M. Salamon (Ed.), The state of nonprofit America* (pp. 423–446). Washington, DC: Brookings Institution.

NOTAS

1. **Autora de contacto:** Nerea Goikoetxea Gazpio. Universidad de Deusto. Mundaiz 60. 20012 Donostia. goikoetxea.nerea@deusto.es

