

GUÍA DE APLICACIÓN DEL RETORNO SOCIAL DE LA INVERSIÓN (SROI).

2022

**PROPUESTA VALIDADA EN LA
EMPRESA GABRICA.**



**SANDRA MILENA PAVA RINCÓN
DIRECTOR METODOLÓGICO: HAROLD
WILSON HERNÁNDEZ CRUZ
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN
INTEGRADA
UIVERSIDAD SANTO TOMÁS - BOGOTÁ**

CONTENIDO

DESARROLLO ETAPAS SROI.....	5
Etapa 1: Determinación del alcance del análisis realizado en este documento e identificación de los grupos de interés (stakeholders).....	5
Involucramiento.....	23
Etapa 2: Crear el mapa de cambios (outcomes).....	27
a. Identificar entradas.....	27
b. Valorar las entradas.....	28
c Clarificar salidas (outputs).....	31
d. Describir los cambios (outcomes).....	32
Etapa 3: Evidenciar los cambios (outcomes) y darles un valor.....	36
Desarrollar indicadores para los cambios (outcomes).....	36
Recoger información de los cambios (outcomes)	40
Establecer cuánto duran los cambios (outcomes).....	41
Etapa 4: Establecer el impacto.....	47
Peso muerto y desplazamiento.....	47
Atribución.....	48
Decrecimiento.....	48
Calcular el impacto.....	48
Etapa 5: Calcular el SROI.....	50
Proyectar hacia el futuro.....	50
Calcular el valor actual neto.....	50
Calcular la ratio.....	50
Análisis de sensibilidad.....	50
Periodo de retorno.....	50
Etapa 6: Reportar, usar y certificar	52
Referencias.....	54

INTRODUCCIÓN

Uno de los grandes propósitos de la sociedad es alcanzar el bienestar en todos los ámbitos (económico, social, ambiental), pero conseguirlo depende principalmente de la constante interacción entre los distintos actores que la componen, ya que cada uno de estos es un pilar fundamental en la construcción y obtención del bien común que se busca. Por lo que, el gobierno, las empresas, organizaciones, academia y las comunidades adquieren diferentes compromisos que están englobados por la responsabilidad social que le es inherente.

Ahora bien, la red internacional **Social Value UK** es una organización global que establece los principios básicos para la medición y el análisis del valor social. Su misión como organización es modificar la forma en que el mundo informa el valor social, uno de sus objetivos es reducir la degradación ambiental, la desigualdad y aumentar el bienestar para todos, integrando los costos con los beneficios sociales, medioambientales y económicos (Leck et al., 2016).

Dentro de los estándares que ha establecido la red internacional **Social Value UK** se encuentra la *Guía para el retorno social*, con su primera versión publicada en el año 2009 por la Oficina del Gabinete del Reino Unido y actualizada en el 2012. Esta guía proporciona un marco dirigido a personas u organizaciones que requieran medir, cuantificar, valorar, comunicar, gestionar y contabilizar el valor o el impacto social generado por sus actividades o acciones.

La guía se fundamenta en siete **principios** que son el pilar de la aplicación del retorno social de la inversión:

- a. Involucrar a los Stakeholders durante todo el proceso de evaluación.
- b. Entender cuáles son las variables que comprenden la evaluación y de qué forma cambian estas.
- c. Evaluar aquellos elementos que realmente son importantes.
- d. Evaluar de manera concreta, de tal forma que incluya únicamente lo esencial.
- e. No sobre justificar los resultados.
- f. Evaluar de forma transparente y comprobar los resultados obtenidos.

Existen dos formas de analizar el retorno social de la inversión (SROI).

Tipos de análisis de SROI

- ✓ **Evaluativo**: es conducido retrospectivamente y está basado en cambios (Outcomes) reales que ya han ocurrido.
- ✓ **Prospectivo** (de pronóstico): predice cuánto valor social será creado, si las actividades alcanzan los resultados esperados.

Por lo tanto, se presenta esta *Guía de aplicación* que viene acompañada por un instrumento en formato Excel automatizado, para servicio de empresas, organizaciones o personas naturales, con necesidad de medir, evaluar y valorar los impactos ocasionados por el desarrollo o ejecución de proyectos sociales. La guía describe las acciones que debe ejecutar para desarrollar cada una de las seis etapas de la metodología SROI, de la red internacional **Social Value UK**.

Así mismo, encontrará una breve descripción de los modelos, técnicas y estándares internacionales que fueron adaptados para diseñar y construir el instrumento Excel. La aplicación sistémica de este instrumento permitirá, conocer el resultado del valor social, ambiental y económico generado por el proyecto social sometido a evaluación, determinar si la intervención del proyecto fue o será beneficiosa y rentable, tomar la decisión de invertir o no en el proyecto sometido a evaluación, evaluar la medida en la que se realizan los cambios o impactos.

El instrumento semiautomatizado, contiene hasta tres opciones para desarrollar los pasos de las etapas de la metodología SROI, pues es un instrumento diseñado para ser empleado por todo tipo de organización, al final de la descripción para desarrollar cada etapa encontrará unos criterios de elección de la opción que se adapte a las características de la organización y el proyecto sometido a evaluación.

La presente guía acompañada de instrumento semiautomatizado, fueron validados en la empresa Gabrica, quien se caracteriza por promover la solidaridad e impactar positivamente en la sociedad mediante el desarrollo de iniciativas sociales cuyos resultados, mejoran las condiciones de vida de las comunidades, promueven el cuidado y protección del medio ambiente y el bienestar de los animales en condición de vulnerabilidad.

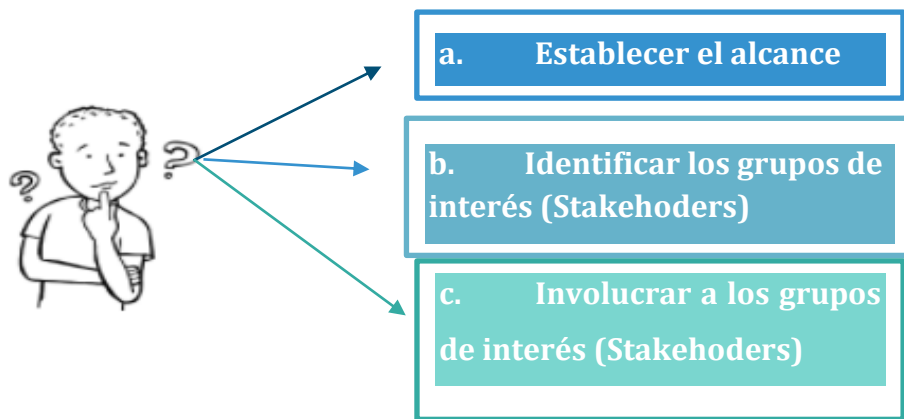
ETAPAS SROI

Etapa 1: Determinación del alcance e identificación de los grupos de interés (Stakeholders).

Esta etapa tiene el propósito de limitar los aspectos que serán involucrados durante el desarrollo del análisis SROI, e identificar aquellos grupos de interés que estarán involucrados. Para el desarrollo de esta primera etapa, se propone seguir de manera sistémica los siguientes pasos:

Figura 1

Pasos para identificación de los grupos de interés



Nota. La figura describe los pasos a seguir para identificar grupos de interés. Fuente: Elaboración del autor.

a. Establecer el alcance

Es importante establecer el alcance del análisis del retorno social de la inversión (SROI), ya que de esta forma se consigue establecer de manera explícita el límite que tendrá el análisis. Es posible constituir este límite respondiendo una serie de preguntas que abarcan distintos tópicos del desarrollo: como el propósito del análisis (SROI), el público al cual va dirigido, la actividad de la organización, la disponibilidad de recursos, el dinero y el tiempo que serán necesarios para la ejecución, el personal interno o externo que se encargará de llevar a cabo el análisis, los temas de interés en los se deberá centrar el análisis, la periodicidad con la que se realizará el análisis SROI.

Las respuestas a las siguientes preguntas ayudarán a establecer el alcance del análisis SROI:

- ¿Cuál es el propósito del análisis SROI?
- ¿A quién va dirigido?
- ¿Cuáles son los antecedentes?
- ¿Qué recursos están disponibles?
- ¿Quién hará el análisis SROI?
- ¿En qué actividades se centrará?
- ¿Qué periodo de tiempo cubrirá el análisis?

b. Identificar los grupos de interés (Stakeholders)

Los grupos de interés o Stakeholders son personas, grupos u organizaciones con intereses, que se ven afectadas, que influyen o han sido influidas por las acciones, decisiones o actividades de una organización (Brochain, 2003).

El estándar A1000SES define a los grupos de interés como individuos, grupos de individuos u organizaciones que afectan y/o pueden ser afectados por las actividades, productos, servicios o desempeño asociado a una organización.

La identificación de estos grupos de interés (Stakeholders) requiere un análisis minucioso de aquellos grupos que han sido o serán impactados directa o indirectamente, de manera positiva o negativa, que tengan intereses y expectativas por las actividades y decisiones de la organización o la ejecución de proyectos (Stellingwerf y Zandhuis, 2013).

Para una correcta Identificación de grupos de interés se propone iniciar con la construcción de un directorio de grupos de interés, en el que se documente información inicial, como nombre, ubicación geográfica, canales de comunicación, números de contacto, el rol que asumirá el grupo de interés en el proyecto y se debe justificar la razón de inclusión o exclusión en el análisis SROI del grupo de interés.

Como anexo de este documento se incluye un instrumento en formato Excel, ver hoja de cálculo “Directorio Grupos de interés” 



Recomendaciones de Uso Instrumento Excel, Cálculo SROI. Hoja Directorio Grupos de Interés

- ✓ Registre absolutamente a todos aquellos grupos de interés que considere puedan impactar o ser impactados por el proyecto o que puedan influir de manera positiva y negativamente, en las decisiones o imagen del proyecto, tenga cuidado de no omitir a ninguno.
- ✓ Asigne el rol que tendrá cada grupo de interés; dentro de los roles que puede asumir un grupo de interés se encuentra: aliado, financiador, beneficiario, detractores, gestores.
- ✓ Evalúe si el grupo de interés será incluido en el análisis SROI. En la columna I seleccione una de las opciones de la lista desplegable: SI /NO.
- ✓ Registre en la columna J, la Justificación de las razones por las cuales incluyo o excluyo del análisis SROI al grupo de interés.
- ✓ Una vez registrados los datos en todas las columnas de click en el botón “generar “



Generar

Automáticamente, los datos de los grupos de interés que obtuvieron la calificación SI serán trasladados a la siguiente hoja, “identificación grupos de Interés “.



Tenga cuidado, esta hoja contiene un segundo botón.

Borrar todo

Este botón está programado para limpiar los datos de todo el instrumento una vez se haya terminado en análisis y se requiera analizar otro proyecto.

Después de identificar los grupos de interés se deben caracterizar, jerarquizar e involucrar, para lo cual, se propone seguir de manera sistemática los siguientes pasos:

Figura 2.

Pasos para la identificación y clasificación de los grupos de interés



Nota. La figura describe los pasos a seguir para priorizar grupos de interés. Fuente elaboración del autor.

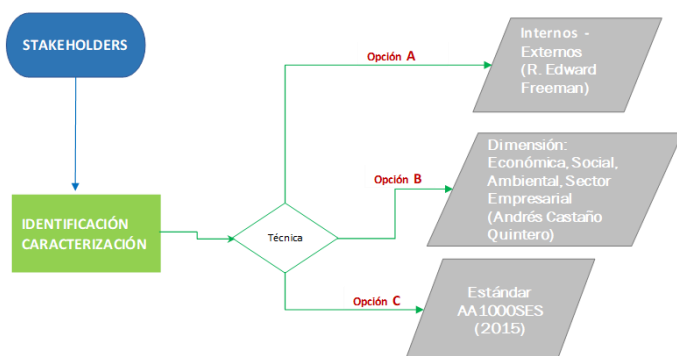
Paso 1: Identificación y caracterización

Para la identificación y caracterización de grupos de interés se diseñaron tres opciones, adaptadas de los modelos: partes interesadas, Edward Freeman (identificación opción a), manual para la Gestión del Relacionamiento con los Grupos de Interés (identificación opción b), estándar AA1000SES (2015), Estándar de participación de las partes interesadas, Accountability (identificación opción c).

Debe elegir la opción que más se ajuste a las características, la dimensión del proyecto u organización

Figura 3

Propuesta modelos para identificar y caracterizar grupos de interés

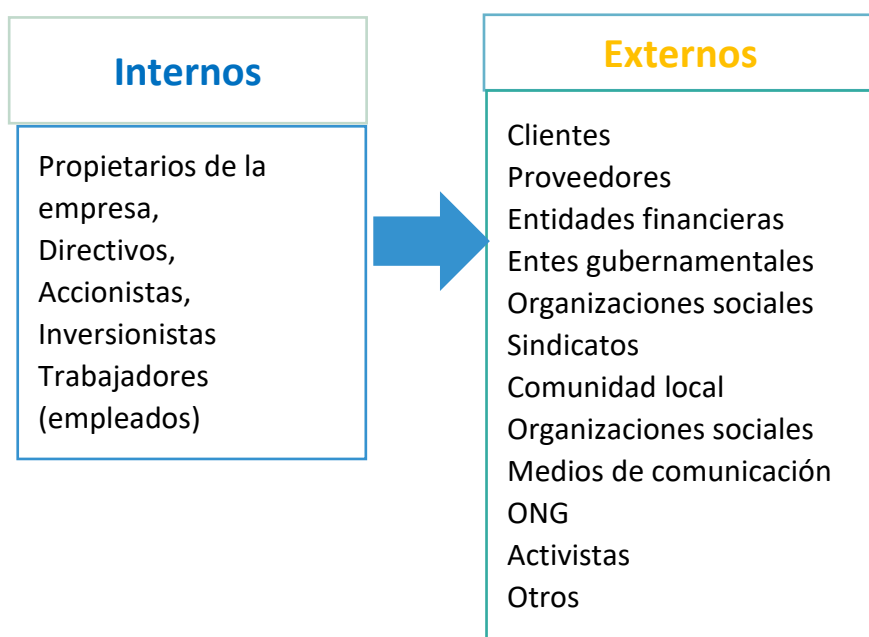


Nota. La figura muestra los modelos que fueron empleados para diseñar el instrumento para la caracterización y jerarquización de grupos de interés. Fuente: elaboración del autor

Descripción Modelos Adaptados al Instrumento Excel para la Identificación de Grupos de Interés (Stakeholders).

✓ Modelo - Partes interesadas / Internos - Externos

Freeman (2010) afirma que, los grupos de interés se deben identificar y caracterizar entre *internos* y *externos*; entre los *internos* se encuentran las personas o grupos con nexos directos con la organización; entre ellos se destacan, directivos, accionistas y trabajadores; mientras que los *externos* son los que no pertenecen a la estructura interna de la organización y pueden estar conformados por, clientes, proveedores, entidades financieras, entes gubernamentales, organizaciones sociales, sindicatos, comunidad local, organizaciones sociales, medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales (ONG) , activistas, entre otros.



Ver instrumento en formato Excel, hoja "identificación de grupos de interés, [opción A:](#) 



Recomendaciones de Uso Instrumento Excel, Cálculo SROI.

Hoja de cálculo “identificación de grupos de interés, opción A”

- ✓ Caracterice, marque con una (X) la columna E o la columna F, según la característica de interno (grupos de interés con nexos directos al proyecto u organización) o externo (grupos de interés que no pertenecen a la estructura interna de la organización o proyecto) que corresponda a cada grupo de interés.

Hoja de cálculo “identificación de grupos de interés, opción B”

- ✓ Caracterice, asigne el atributo que le corresponde a cada grupo de interés (Económico, social y ambiental), marcando con una (X), la fila del atributo que le corresponda al grupo de interés.

Hoja de cálculo “identificación de grupos de interés, opción C”

- ✓ Caracterice, asigne uno de los cinco atributos (dependencia, responsabilidad, tensión, influencia, diversas perspectivas), marcando con una (X), la fila del atributo que le corresponda al grupo de interés.



Tenga presente que debe elegir solo una opción, ¿Cuál? la que más se ajuste a las necesidades y características del proyecto.

✓ **Modelo -Identificación y clasificación por preguntas y respuestas**

La *Guía de responsabilidad social ISO 26000* (ISO, 2010) sugiere que, para una eficaz identificación de las partes interesadas o grupos de interés, previamente la organización o el gestor de proyectos responda las siguientes preguntas:

- ¿Con quién tiene obligaciones legales la organización?
- ¿Quién podría verse afectado positiva o negativamente por las decisiones o actividades de la organización?
- ¿Quién es más probable que exprese sus inquietudes acerca de las decisiones y actividades de la organización?
- ¿Quién estuvo involucrado en el pasado cuando fue preciso atender inquietudes similares?
- ¿Quién puede ayudar a la organización a tratar impactos específicos?
- ¿Quién podría verse desfavorecido si se excluye del involucramiento?
- ¿Quién se ve afectado en la cadena de valor?

Dando respuesta a esta serie de preguntas es posible identificar a los grupos de interés (Stakeholders), que serán enlistados para su posterior evaluación.

✓ **Identificación y clasificación según el “Manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés”**

El manual plantea que para identificar a los grupos de interés se debe tener en cuenta el sector al que pertenece la organización que realiza la identificación, y para clasificar a los grupos de interés, recomienda asignarles a los grupos de interés una de estas tres dimensiones: económica, social y medioambiental.

En la dimensión económica se encuentran las personas, grupos u organizaciones con capacidad de influir en el desempeño económico y la rentabilidad de la organización; dentro de este grupo se incluye por ejemplo al gobierno corporativo, proveedores, clientes y contratistas (Castaño et al., 2012).

En la dimensión social se hallan las personas o grupos con los que la organización tiene prácticas laborales y de derechos humanos, prácticas con la comunidad y la sociedad,

ejemplo: empleados y comunidad, organizaciones comunitarias, líderes comunitarios, autoridades locales (Castaño et al., 2012).

En la dimensión medioambiental están los grupos, personas u organizaciones que tengan que ver con asuntos ambientales, como líderes medioambientales, entidades reguladoras, organizaciones no gubernamentales medioambientales, etc. (Castaño et al., 2012).

Ver instrumento Excel Cálculo SROI, hoja “identificación de grupos de interés, [opción B](#)”:





Recomendaciones de Uso Instrumento Excel, Cálculo SROI.

Hoja de cálculo “identificación de grupos de interés, opción B”

- ✓ Caracterice, asigne el atributo que le corresponde a cada grupo de interés (Económico, social y ambiental), marcando con una (X), la fila del atributo que le corresponda al grupo de interés.

✓ Modelo - Identificación y clasificación de acuerdo con el estándar internacional AA1000SES (2015).

Este estándar aconseja, para identificar y caracterizar grupos de interés, asignarles los siguientes atributos:

- Dependencia: grupos o personas que dependen directa o indirectamente de la organización, actividades, productos o servicios y desempeño asociado, o de quien depende la organización para operar (*Norma AA1000 Compromiso de los Grupos de Interés, 2011*, p. 100).
- Responsabilidad: grupos o individuos con los que la organización tiene, o en el futuro puede tener, responsabilidades legales, comerciales, operativas o éticas/morales (*Norma AA1000 Compromiso de los Grupos de Interés, 2011*, p. 100).

- Tensión: grupos o individuos que necesitan atención inmediata de la organización o proyecto con respecto a cuestiones financieras, económicas, sociales o medioambientales más amplias (*Norma AA1000 Compromiso de los Grupos de Interés*, 2011, p. 100).
- Influencia: grupos o individuos que pueden tener un impacto en la toma de decisiones estratégicas u operativas de la organización o de los grupos de interés (*Norma AA1000 Compromiso de los Grupos de Interés*, 2011, p. 100).
- Diversas perspectivas: grupos o personas cuyas diferentes opiniones pueden conducir a una nueva comprensión de la situación y la identificación de oportunidades de acción que de otro modo no ocurrirían (*Norma AA1000 Compromiso de los Grupos de Interés*, 2011, p. 100).

Ver instrumento Excel cálculo SROI, hoja “identificación de grupos de interés [opción C](#). 



Recomendaciones de Uso Instrumento Excel, Cálculo SROI.

Hoja de cálculo “identificación de grupos de interés, opción C”

✓ Caracterice, asigne uno de los cinco atributos (dependencia, responsabilidad, tensión, influencia, diversas perspectivas), marcando con una (X), la fila del atributo que le corresponda al grupo de interés.



Tenga presente que debe elegir solo una opción, ¿Cuál? la que más se ajuste a las necesidades y características del proyecto.

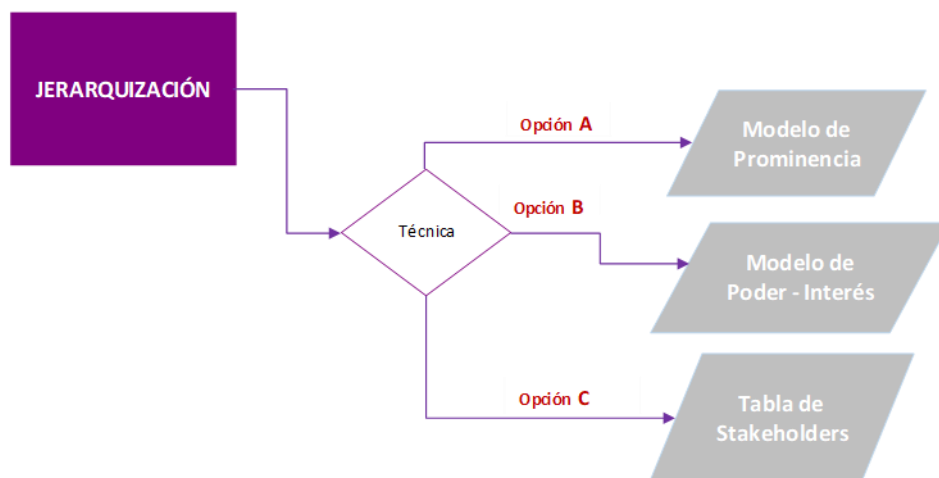
Paso 2: Priorización y mapeo

En este paso se establece el nivel de influencia y poder, el grado de autoridad e interés que cada persona o grupo ejerce sobre la organización, proyecto o iniciativa. Una vez priorizados los grupos de interés, se deben visibilizar de manera gráfica a través del mapa de grupos de interés.

La jerarquización se hace de manera sistemática teniendo como insumo información cualitativa y cuantitativa relacionada con el nivel de interés y poder que los grupos de interés puedan tener sobre la organización o el proyecto. Para lo cual, en el instrumento Excel se diseñaron y automatizaron tres opciones para jerarquizar grupos de interés (priorización A, priorización B, priorización C), adaptados de los Modelos, Prominencia, Urgencia de Ronald Mitchell, Bradley Agle y Donna Wood, operacionalizado por, Falcao Fontes, Modelo de Poder - Interés, de Gardner y La tabla de los Stakeholders- Boddy y Patton. La elección de uso de la opción dependerá del tamaño y características del proyecto u organización.

Figura 4

Propuesta jerarquización grupos de interés



Nota. la figura muestra las opciones que tiene el instrumento para identificar grupos de interés. Fuente de Elaboración del autor

Descripción Modelos Adaptados al Instrumento Excel para la Priorización de Grupos de Interés (Stakeholders).

✓ Modelo de atributos y prominencia

El modelo de prominencia fue formulado por Ronald Mitchell, Bradley Agle y Donna Wood (1997), quienes inicialmente conceptualizaron el modelo, pero no establecieron métodos para su implantación. Más tarde, Falcao y Fontes (1999) operativizaron el modelo.

Este modelo permite la jerarquización y el mapeo de grupos de interés por medio del otorgamiento de los atributos de *poder*, *legitimidad* y *urgencia*, para así establecer su *prominencia*, la cual es el grado de prioridad que la organización o gestor del proyecto otorga a los grupos de interés (Caro y Rojas, 2012).

Figura 5

Atributos modelo de prominencia



Nota. La figura muestra los atributos del modelo de prominencia. Fuente de elaboración del autor.

El atributo *poder* está representado por la capacidad de la persona, grupo u organización de influir sobre la organización, proyecto o iniciativa (Gorrochategui et al., 2013). El atributo *legitimidad* se basa en la percepción de que las acciones de una entidad son apropiadas dentro de un sistema social de normas, valores y creencias. Por último, el atributo *urgencia* se refiere a la necesidad de atención inmediata a las expectativas y demandas de los grupos o personas u organizaciones.

Los autores definen el poder y la legitimidad como atributos centrales, y su combinación constituye la autoridad. De manera que los grupos que no posean alguno de estos atributos no son considerados grupos de interés, los grupos de interés que posean un único atributo entran en la categoría de latentes y su nivel de prioridad es baja, los grupos de interés que posean dos de los atributos entran en la categoría de expectantes y cuentan con una prioridad media, y los grupos de interés que tengan los tres atributos entran en la categoría de definitivos y el nivel de prioridad que se les asigna es alto (Caro y Rojas, 2012).

Tabla 1

Tipos grupos de interés

Categoría	Tipo grupo de interés	Atributo	Nivel de prominencia
Latentes	Adormecidos	Poder	Baja
	Exigentes	Urgencia	
	Discrecionales	Legitimidad	
Expectantes	Peligrosos	Urgencia + Poder	Media
	Dominantes	Poder + Legitimidad	
	Dependientes	Urgencia + Legitimidad	
Definitivos	Poder+ Legitimidad + Urgencia		Alta

Nota. La tabla describe la subdivisión de grupos de interés de acuerdo al modelo de prominencia. Fuente: tomado y adaptado de Acuña (2012).

Tabla 2

Categorías grupos de interés

Valoración	Categoría
0 atributos	No grupo de interés
1 atributo	Latentes
2 atributos	Expectantes
3 atributos	Definitivos

Nota. La tabla describe la categorización de grupos de interés. Fuente: tomado y adaptado de Acuña (2012).

Estos resultados se representan gráficamente mediante un diagrama de Venn, donde se utiliza la siguiente tabla de colores para definir su prominencia (prioridad).

Tabla 3

Escala de valoración cualitativa

Tabla de colores	
Color	Prioridad
	Alta
	Media
	Baja

Nota. La tabla muestra la escala de valoración cualitativa para ponderar grupos de interés. Fuente: Elaboración del autor

Ver instrumento Excel cálculo SROI, hoja “priorización grupos de interés, **opción A**”. 



Recomendaciones de Uso Instrumento Excel, Cálculo SROI.

Hoja de cálculo “Priorización de grupos de interés, opción A”

- ✓ Jerarquizar y priorizar, asigne el o los atributos que corresponda a cada grupo de interés (poder, legitimidad, urgencia), marque la celda con 0 -1, 0 si no se asigna algún atributo al grupo de interés, 1 para asignar el atributo o los atributos que corresponda a cada grupo de interés.
- ✓ Cuando haya terminado de ponderar a todos los grupos de interés, debe dar click en el botón “prioritario” y automáticamente los datos de los grupos de interés con un nivel de prominencia alta y media serán trasladados a la hoja “Grupos de Interés Prioritarios”. Teniendo como resultado los grupos de interés que serán incluidos en el análisis SROI.



Prioritario

✓ **Modelo de poder–interés (dinamismo)**

La matriz cartesiana de interés–poder formulada por Gardner (1989), es un modelo que admite la clasificación, jerarquización y ponderación de grupos de interés, de acuerdo con las variables, interés–poder (Acuña, 2012).

El poder está representado en la capacidad de influir en las decisiones, la operación de la organización o desarrollo de un proyecto, mientras que el interés está representado por la capacidad para tomar decisiones. Así que, de acuerdo con la relación poder–interés, se establecen los siguientes criterios:

- Poder alto–interés alto: incluye a grupos de interés prioritarios, porque pueden ser una amenaza o una oportunidad.
- Interés alto–poder bajo: se deben mantener informados.
- Poder alto–interés bajo: grupos de interés con alto poder, pero predecibles, se deben mantener satisfechos, son inversionistas o gestores.

- Interés bajo-poder bajo: se deben observar, no requieren esfuerzo, se deben mantener informados.

Los grupos de interés con un alto poder se deben tener satisfechos. Aquellos con niveles de interés alto tienen mayor poder para incidir en la estrategia, mientras que los que tienen un interés bajo y poco poder presentan menor potencial de repercutir en el desarrollo de la estrategia.

Ver instrumento Excel cálculo SROI, hoja “Priorización de grupos de interés [opción B](#)”. 



Recomendaciones de Uso Instrumento Excel, Cálculo SROI.

Hoja de cálculo “Priorización de grupos de interés, opción B”

- ✓ Jerarquizar y priorizar, esta opción tiene una escala de valoración de 1 a 3, donde 1 representa un nivel de interés o poder **bajo**, 2 representa un nivel de interés o poder **medio** y 3 representa un nivel de interés o poder **alto**.
- ✓ Registre en la celda de la variable (poder – interés) correspondiente la puntuación que le corresponda a cada grupo de interés (1,2,3).
- ✓ Cuando haya terminado de ponderar a todos los grupos de interés, debe dar click en el botón “prioritario” y automáticamente los datos de los grupos de interés cuya puntuación les arroje un nivel de influencia alta y media, serán trasladados a la hoja “Grupos de Interés Prioritarios”. Teniendo como resultado los grupos de interés que van a ser incluidos en el análisis SROI.



Prioritario

✓ **Tabla de los Stakeholders**

En el año 2004, Boddy y Patton formularon la tabla de los Stakeholders, herramienta que posibilita definir los principales atributos de los grupos de interés, proporciona información respecto a las expectativas, intereses, grado de poder y perspectivas (tanto positivas como negativas) acerca de la organización o del proyecto.

De igual forma, concede la priorización de grupos de interés de acuerdo con el nivel de importancia y las necesidades que tengan sobre la organización o el proyecto (Altamirado, 2018), lo cual genera la diferenciación entre los grupos de interés que realizan los aportes a la organización o al proyecto y los grupos de interés que reciben los resultados de los aportes.

Para una correcta jerarquización y priorización de grupos de interés, se debe efectuar una adecuada identificación de estos en las siguientes categorías:

- ✓ De quienes depende el desarrollo de la actividad del proyecto o iniciativa
- ✓ Los beneficiarios
- ✓ Quienes se ven afectados negativamente
- ✓ Quienes pueden influir
- ✓ Detractores
- ✓ Defensores

Ver instrumento Excel cálculo SROI, hoja “priorización de grupos de interés **opción C**”





Recomendaciones de Uso Instrumento Excel, Cálculo SROI.

Hoja de cálculo “Priorización de grupos de interés, opción C”

- ✓ Jerarquizar y priorizar, esta opción tiene una escala de valoración cualitativa (alta, media y baja) y una cuantitativa de 1 a 3, donde 1 representa un nivel de prioridad **bajo**, 2 representa un nivel de prioridad **medio** y 3 representa un nivel de prioridad **alto**.
- ✓ Registre en la celda de la variable correspondiente (expectativas, interés, poder) la puntuación que le corresponda a cada grupo de interés.
- ✓ Cuando haya terminado de ponderar a todos los grupos de interés, debe dar click en el botón “prioritario” y automáticamente los datos de los grupos de interés cuya puntuación les arroje un nivel de prioridad alta y media, serán trasladados a la hoja “Grupos de Interés Prioritarios”. Teniendo como resultado los grupos de interés que van a ser incluidos en el análisis SROI.



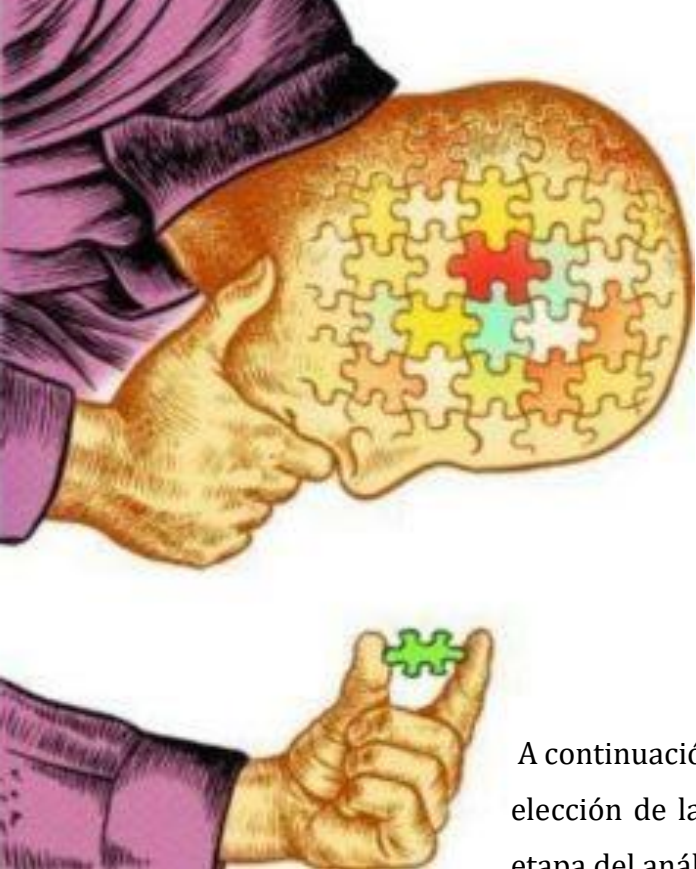
Prioritario



Tenga presente que debe elegir solo una opción, ¿Cuál? la que más se ajuste a las necesidades y características del proyecto.



Identificados, caracterizado y priorizados los grupos de interés se debe formular el plan de involucramiento para cada grupo de interés.



CRITERIOS DE ELECCIÓN

Para elegir una de las opciones propuestas en esta guía, e identificar y jerarquizar grupos de interés debe tener en cuenta características como el tamaño, la capacidad de la organización o proyecto, el contexto de operación o desarrollo, el presupuesto y el acceso a la información.

A continuación, se presenta una matriz que le ofrecerá apoyo en la elección de la herramienta o modelo para desarrollar la primera etapa del análisis SROI.

Tabla 4

Criterios para elección modelo para identificación de Grupos de Interés.

ENTRADAS	IDENTIFICACIÓN GRUPOS DE INTERÉS		
	Modelo – estándar		
	Identificación grupos de interés opción A, adaptado del modelo de Teoría de las partes interesadas, de Edward Freeman	Identificación grupos de interés opción B, adaptado del modelo Manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés (Castaño et al., 2012)	Identificación grupos de interés opción C, adaptado del modelo Estándar AA1000SES (2015) Estándar de participación de las partes interesadas (Accountability)
Lista de probables grupos de interés	X	X	X
Matriz de responsables del proyecto		X	X
Análisis de contexto - diagnóstico		X	
Tipología de grupos de interés	X	X	X
Localización geoespacial - cartografía social.	X	X	X
Alcance	X	X	X
Lista de inversionistas		X	X
Contratos		X	X
Convenios		X	X
Acuerdos		X	X
Análisis ambiental		X	X
Matriz legal		X	X

Nota. La tabla muestra los criterios para elegir el modelo que se empleará para identificar grupos de interés. Fuente: Elaboración del Autor.

Tabla 6

Criterios para Priorizar los grupos de Interes

ENTRADAS	PRIORIZACIÓN GRUPOS DE INTERÉS		
	Priorización grupos de interés opción A, adaptado del Modelo de prominencia, urgencia (Ronald Mitchell, Bradley Agle & Donna Wood)	Priorización grupos de interés opción B, adaptado del Modelo de poder - interés, de Gardner	Priorización grupos de interés opción C, adaptado del Modelo La tabla de los Stakeholders (Boddy & Patton, 2004; citados en Wessinger, 2012)
Matriz identificación de grupos de interés	X	X	X
Matriz legal	X	X	X
Convenios	X		
Contratos	X	X	
Lista de inversionistas	X	X	X
Matriz de expectativas e interés	X	X	X

Nota. La tabla muestra los criterios para elección del modelo de priorización Fuente: elaboración del autor

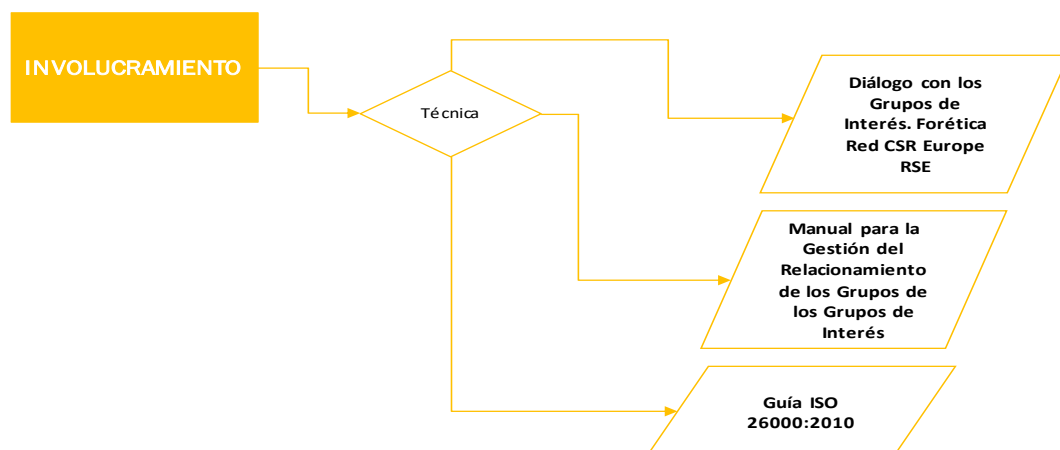
c. Involucramiento

Después de identificar, caracterizar y priorizar a los grupos de interés, y conociendo el grado de poder y el nivel de influencia que estos tienen sobre la organización o el proyecto, se deben delimitar las expectativas e intereses de estos (Castaño, 2012). Por esto se requiere efectuar una categorización en función de las expectativas, intereses, problemáticas, zonas geográficas e impacto que los grupos de interés puedan tener sobre la actividad de la organización o el desarrollo del proyecto, y la incidencia que la actividad de la organización o el desarrollo del proyecto logre alcanzar sobre los grupos de interés (Observatoire Sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises et al., s. f.).

Para dar cumplimiento a este requisito se diseñó la matriz de involucramiento de grupos de interés, adaptada de los modelos y estándares internacionales, Dialogo con los grupos de interés de Forética Red CSR Europe RSE, Manual para la gestión para la gestión del relacionamiento de los grupos de interés y la Guía ISO 26000:2010.

Figura 6.

Involucramiento



Nota. La figura muestra las normas y manuales empleados para diseñar el matriz involucramiento de grupos de interés. Fuente: elaboración del autor.

La Guía ISO 26000:2010 señala que el involucramiento debe incluir un diálogo constante entre la organización y los grupos de interés, el cual facilitará la obtención de información acerca de las expectativas e intereses de estos y, a la vez, la recopilación de esta información sustentará la toma de decisiones.

El involucramiento con los grupos de interés puede darse por iniciativa de la organización o como respuesta a un requerimiento de los grupos de interés o por prácticas que implican confrontación (desacuerdo); así como a través de diálogo, compromisos contractuales, legales y acuerdos marco, etc., que permiten conocer las consecuencias probables de las acciones, decisiones y actividades de la organización o el proyecto sobre los grupos de interés (ISO, 2010). En otras palabras, el involucramiento implica una comunicación de doble vía, por lo que se deben generar los espacios para que las partes interesadas sean escuchadas y puedan exteriorizar sus intereses y expectativas.

Ver el instrumento Excel cálculo SROI, hoja de cálculo “Matriz de involucramiento”





Recomendaciones de Uso Instrumento Excel, Cálculo SROI.

Hoja de cálculo “Plan de Involucramiento”

- ✓ Registre los compromisos, el objetivo de la relación que se va a entablar, los riesgos y las oportunidades identificados., registre la herramienta de dialogo que empleará comunicarse con cada grupo de interés.

Seguidamente, se relacionan técnicas para la recolección de datos, tomadas y adaptadas del Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés, de AccountAbility y la Guía de responsabilidad social ISO 26000:

Tabla 7

Técnicas recolección de datos.

Técnica	Descripción
Reuniones individuales	Se trata de reuniones con cada uno de los grupos de interés, líderes de opinión o representantes organizacionales. Son el primer paso para el desarrollo de relaciones con los grupos de interés, sirven para recopilar información, recoger opciones sobre la imagen de la organización, acordar objetivos comunes, generar confianza.
Reuniones grupales	Corresponde a reuniones de pequeños grupos para obtener opiniones de los grupos de interés y comentarios sobre algún tema en particular. Los representantes de la organización suelen estar presentes, pero la moderación de la reunión está a cargo de un tercero.
Encuestas	Se refiere a encuestas masivas hechas a grupos de interés, sobre temas generales o específicos. Se pueden realizar online, por correo, por medio de terminales informáticos, por teléfono o en persona.
Alianzas, colaboraciones, iniciativas voluntarias y proyectos conjuntos de múltiples grupos de interés	Las compañías y los grupos de interés de los sectores público, privado y voluntario se unen para actuar en conjunto a través de proyectos de colaboración o compromisos consensuados. Puede tratarse de una colaboración entre una empresa y una organización de grupos de interés o de una alianza multilateral con diversos participantes. El diseño de las iniciativas de colaboración debe contemplar los costes y beneficios para cada uno de los participantes. El trabajo puede ser colaborativo y en conjunto para lograr determinados objetivos compartidos.

Continúa...

Tabla 7

Técnicas recolección de datos (continuación).

Técnica	Descripción
Paneles de asesoramiento o involucramiento de grupos de interés	La organización o el líder del proyecto convoca a los grupos de interés para que ofrezcan su asesoramiento y comentarios sobre un determinado proyecto o conjunto de temas, o para que evalúen las actividades corporativas desde una óptica independiente. Se debe definir la función de los miembros del panel de asesoramiento.
Foros	Hace referencia al diálogo puntual o continuo entre los representantes de diversos grupos de interés sobre un tema de interés común, que puede o no referirse a las operaciones de una compañía en particular. Los foros pueden tener distintos formatos según las necesidades del caso, por ejemplo: un debate puntual sobre un tema, sin compromiso alguno de tomar medidas, con el único propósito de informar sobre el tema, o un proceso para buscar consenso o desarrollar un plan en conjunto.
Paneles de asesoramiento o involucramiento de grupos de interés	La organización o el líder del proyecto convoca a los grupos de interés para que ofrezcan su asesoramiento y comentarios sobre un determinado proyecto o conjunto de temas, o para que evalúen las actividades corporativas desde una óptica independiente.
Espacios de respuesta escrita de informes por parte de los grupos de interés	Mecanismo abierto para que cada uno de los grupos de interés pueda expresar su opinión sin tener que asistir a las reuniones, solicite respuestas escritas a consultas formales o envíe cupones de respuesta a los grupos de interés ofreciendo su feedback en relación con informes de sostenibilidad. Facilita la creación de una lista de los grupos de interés atraídos por futuros contactos y convocatorias.
Mecanismos online para el desarrollo de relaciones	Se relacionan con la utilización de Internet, plataformas o del correo electrónico para comunicar opiniones o desarrollar debates. Acortan las distancias, facilitan la participación sin que los grupos de interés tengan que desplazarse a un lugar determinado. Las opciones incluyen: debate multilateral en Internet de carácter permanente o puntual, formularios online para comunicación de opiniones, debates por correo electrónico, sesiones de preguntas y respuestas en tiempo real (se pueden vincular a eventos del mundo real), wikis (programas de escritura en colaboración), salas de chat que funcionan como reuniones de grupo, encuestas o sondeos de opinión por Internet. Para usar estas herramientas, se requiere que los grupos de interés tengan acceso a Internet.
Líneas de atención telefónica	Líneas telefónicas habilitadas para que los grupos de interés obtengan información sobre un tema o proyecto, comuniquen sus opiniones o informen sobre problemas detectados. Las comunicaciones telefónicas son accesibles para muchas personas y posibilitan que los grupos de interés respondan rápidamente con la confidencialidad necesaria.

Nota. La tabla muestra diferentes técnicas de comunicación. Fuente: tomado y adaptado de AccountAbility et al. (2006), ISO (2010).

El plan de involucramiento con los grupos de interés debe estar sustentado en la participación, transparencia, confianza, comunicación y el diálogo, de tal modo que se concilien las expectativas y limitaciones de los grupos de interés, se establezcan compromisos, se celebren acuerdos que generen beneficios para todos. De la misma forma, se debe instituir el objetivo de la relación que se va a entablar con los grupos de interés, establecer un orden de prioridades y temas por atender, constituir compromisos, identificar los riesgos y las oportunidades de las cuestiones planteadas por los grupos de interés (AccountAbility et al., 20).

Etapa 2: Crear el mapa de cambios (Outcomes)

En esta segunda etapa se deben identificar las entradas (inputs), conformadas por los recursos requeridos para el desarrollo de las actividades del proyecto, a estas entradas se les debe asignar valor monetario, para después describir los resultados de estas actividades (output), en términos cuantitativo, para luego describir los cambios (Outcomes) que se considera ocurrirán sobre los grupos de interés (Stakeholders). A esta interacción entre entradas, salidas y cambios se le denomina teoría del cambio.

Figura 7.

Pasos para desarrollar la etapa 2



Nota. La figura muestra secuencialmente los pasos para el desarrollo de la etapa2. Fuente: elaboración del autor

a. Identificar entradas

En las entradas se deben registrar todos los insumos requeridos para el desarrollo de las actividades de la intervención del proyecto, así como las contribuciones que hace cada grupo de interés (Stakeholders) a la intervención (Guía para el retorno social de la inversión [SR0I], 2012). Estas contribuciones pueden ser de carácter monetario y no monetario. La imagen 8 muestra una lista general de las posibles entradas que puede tener un proyecto. Cabe

resaltar que esta imagen presenta una visión general de estas entradas, pues hay que tener en cuenta que cada proyecto tiene sus propias particularidades que harán variar esta lista.

Figura 8.

Entradas



Elaboración del autor

b. Valorar las entradas

Cada entrada debe tener asociado un valor monetario, tarea que no presenta mayor dificultad cuando las contribuciones pertenecen a un mercado en el cual ya tienen establecido un precio que se representa con dinero. El verdadero reto aparece cuando las contribuciones corresponden a bienes muebles e inmuebles representados en especie (bienes materiales, prendas de vestir, alimentos, medicamentos, útiles escolares, equipos de tecnología, entre otros) y en tiempo (voluntariado). Precisamente, no todas las contribuciones poseen un valor monetario, por lo que se debe acudir a diferentes metodologías para valorarlas financieramente y estimar un precio en el mercado. Enseguida, se presentan las siguientes técnicas con las que se puede estimar valor monetario:

Entradas no monetarias

Contribuciones en tiempo

Las contribuciones en tiempo son quizás las más complicadas de estimar, ya que no hay un estándar guía que permita calcular el costo hora de trabajo de una persona que realiza actividades de voluntariado. Como respuesta a esta necesidad se suele recurrir a fuentes primarias de información, como los consejos y colegios profesionales, entidades públicas y

privadas en Colombia, que tienen formuladas tablas y establecidos montos máximos y mínimos para pagos por concepto de honorarios, teniendo como criterios el nivel de educación, formación, actividad realizada y experiencia.

Seguidamente, se relacionan algunas de estas metodologías:

Tabla 9

Metodologías para valorar las entradas no monetarias.

MODELOS	FUENTE	ALCANCE	DESCRIPCIÓN
Resolución n.º 2714 de 31-12-21	Alcaldía Mayor de Bogotá, Secretaría de Integración Social	Estimación de honorarios, categorizar y perfilar personal con el que se establezca contrato de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión	Admite la estimación de honorarios, basados en la práctica, la experiencia y nivel de escolaridad. Determina cinco categorías (asistencial, técnico/ tecnólogo, profesional, profesional especializado). Establece el valor mínimo y máximo por pagar, estos valores no incluyen IVA (Secretaría de Integración Social, 2021).
Nomenclador de honorarios profesionales	Consejo Profesional de Trabajo Social	Cálculo de honorarios para profesionales independientes en trabajo social	Establece el valor por pagar por hora, de acuerdo con la actividad realizada. Cuenta con su propia unidad de medida: UTS (Unidad de Trabajo Social). Algunas actividades: intervención profesional de orientación, derivación y asesoramiento; presentación de informes, intervención en equipos de medición; peritaje, asesorías, supervisión, coordinación de grupos, conferencias, docencia, entre otras. Estos valores no incluyen IVA ni viáticos, se deben estimar de acuerdo con el valor del mercado (Consejo Profesional de Trabajo Social, 2021).

Continúa....

Tabla 9

Metodologías para valorar las entradas no monetarias.

MODELOS	FUENTE	ALCANCE	DESCRIPCIÓN
Resolución n.º 2714 de 31-12-21	Alcaldía Mayor de Bogotá, Secretaría de Integración Social	Estimación de honorarios, categorizar y perfilar personal con el que se establezca contrato de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión	Permite la estimación de honorarios, basados en la práctica, la experiencia y nivel de escolaridad. Determina cinco categorías (asistencial, técnico/tecnólogo, profesional, profesional especializado). Establece el valor mínimo y máximo por pagar, estos valores no incluyen IVA (Secretaría de Integración Social, 2021).
Lista de honorarios mínimos sugeridos para la práctica de psicología	Colegio de Psicólogos	Estimación de pago de honorarios por hora de prestación de servicios de un profesional en psicología	Sugiere valor mínimo por pagar por hora de prestación de servicios de un profesional en psicología, según la actividad desarrollada. Esta estimación no incluye IVA ni viáticos, por lo que se deben calcular de acuerdo con el valor del mercado, (Colegio de Psicólogos, 2022). Enlace: https://colpsizonandina.com/honorarios-minimos-sugeridos-para-la-practica-de-la-psicologia-en-el-ambito-privado/
Nomenclador de honorarios profesionales	Consejo Profesional de Trabajo Social	Cálculo de honorarios para profesionales independientes en trabajo social	Establece el valor por pagar por hora, de acuerdo con la actividad realizada. Cuenta con su propia unidad de medida: UTS (Unidad de Trabajo Social). Algunas actividades: intervención profesional de orientación, derivación y asesoramiento; presentación de informes, intervención en equipos de medición; peritaje, asesorías, supervisión, coordinación de grupos, conferencias, docencia, entre otras. Estos valores no incluyen IVA ni viáticos, se deben estimar de acuerdo con el valor del mercado (Consejo Profesional de Trabajo Social, 2021).
Escala de mínimos de remuneración	Enlace Profesional REP de Comunidades de Graduados de Antioquia	Estimación del valor por pagar mensualmente por concepto de honorarios y salarios.	Propone escala de honorarios y mínimos de acuerdo con el nivel educativo, para contrato de término indefinido y contratos por prestación de servicios (Enlace Profesional REP de Comunidades de Graduados de Antioquia, 2021).
Decreto 966 de 2021	Departamento Administrativo de la Función Pública	Establecer asignación mensual.	Establece la asignación básica mensual para los servidores públicos ednoeducadores, docentes y directivos. Docentes que atienden población indígena. El criterio establecido para la asignación salarial es el nivel de formación.

Continúa...

Tabla 10

Metodologías para valorar las entradas no monetarias (continuación)

MODELOS	FUENTE	ALCANCE	DESCRIPCIÓN
Tabla de Honorarios de Contratos de Prestación de Servicios Profesionales y de Apoyo a la Gestión	Departament o Nacional de Planeación	Acepta estimación honorarios para contratos de prestación de servicios.	Esta herramienta permite estimar el valor de los honorarios mediante la caracterización en categorías (8) y niveles(8), según el nivel de formación experiencia laboral; establece el valor máximo a pagar de acuerdo al nivel y la categoría, estos valores Incluyen IVA.
Tabla de Honorarios	Agencia Nacional de Infraestructu ra ANI	Establecimiento de tarifas para pago de honorarios mensuales para contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo.	Establece 8 categorías de honorarios y equivalencias para los contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo.

Nota. La tabla relaciona algunas de las técnicas que se emplean en Colombia para estimar el valor para pago de salarios y honorarios. Fuente: elaboración del autor, a partir de satos recolectados de bases de datos de los consejos y colegios profesionales.

Las metodologías sugeridas establecen el valor mensual a pagar. Por lo que, para calcular el valor de hora de trabajo, es preciso tener en cuenta que el artículo 161 del Código Sustantivo de Trabajo establece que la jornada máxima de trabajo diaria en Colombia es de 8 horas. El cálculo de la hora de trabajo se hace mediante la siguiente fórmula (Ecuación 1):

$$\text{Valor hora} = (\text{salario mensual}) / (240 (\text{horas mes})) \quad (\text{Ecuación 1})$$

Se multiplican las 8 horas diarias de la jornada laboral por 30 días del mes y se obtiene como producto 240 horas mensuales. Este producto se divide por el salario mensual y se obtiene el valor de hora de trabajo.

Contribuciones en especie, bienes y servicios.

Para calcular el valor de las contribuciones en especie, bienes y servicios, se pueden emplear métodos que permiten aproximar el valor que tienen en el mercado. Inmediatamente, se sugieren algunas metodologías cuya aplicación dependerá de las características, necesidades de la organización o proyecto y del tipo de contribución:

Tabla 11

Metodologías para valorar las contribuciones en especie, bienes y servicios.

MODELOS	ALCANCE	DESCRIPCIÓN
Método de comparación de mercado	Estimar valor de un inmueble mediante la comparación de mínimo seis inmuebles con similares características, que serán ponderados para asemejarlos al bien objeto de valoración y obtener el valor unitario por metro cuadrado.	Establece el valor comercial de un inmueble a partir de las rentas o ingresos que puedan obtener del bien o inmuebles semejantes y comparables por sus características físicas de uso y ubicación (Método de Comparación de Mercado Avalúos Inmobiliarios, 2019).
El valor residual o valor de salvamento	Estimar el valor de venta de un activo fijo fuera de servicio.	Estima el valor de un activo al final de su vida útil. Fórmula: Valor residual = Valor del activo inmovilizado – Gastos de amortización y depreciación (El valor residual o Valor de Salvamento, 2016).
Método de línea recta	Estimar el valor de un activo mediante el tiempo de vida útil	Este método acepta calcular la depreciación de un activo. Este valor se obtiene de dividir el valor del activo entre el tiempo de vida útil (años o meses) (Solo Contabilidad, 2020).

Nota. La tabla relaciona algunas técnicas empleadas para valorar bienes. Fuente: elaboración del autor a partir de datos recolectados de la herramienta Google Académico.

c. Clarificar salidas (outputs)

Las salidas (outputs) se deben sintetizar de forma cuantitativa (servicio o producto entregado, número de personas capacitadas, número de familias intervenidas, etc.) involucrando a los grupos de interés y dejando evidencia de ello.

Subsiguientemente, se sugieren algunos modelos, herramientas y técnicas para identificar entradas y salidas. El uso de determinada herramienta dependerá de las características de la organización y el proyecto. Por consiguiente, se recomienda adoptar la que más se ajuste a las necesidades.

Tabla 12

Metodologías para para identificar entradas y salidas (continuación).

MODELOS	ALCANCE	DESCRIPCIÓN	INFORMACIÓN NECESARIA
Diagrama de Flujo	Representación sistémica de entradas, salidas y grupos de interés.	Representa la secuencia de pasos lógicos (ordenados), permite diseñar procesos.	Ficha técnica del proyecto
			Mapa de grupos de interés
			Presupuesto del proyecto
Impact Mapping (Gojko Adzic)	Permite realizar una descripción lógica de la intervención de un proyecto, desde la planeación hasta su ejecución.		Representación visual de una situación inicial, recursos necesarios para generar el cambio y el impacto (Pomares, 2021)
Teoría de cambio (Kurt Lewin)	Define una línea causal (modelo lógico) que partiendo que insumos que generan resultados (productos) y con ellos, efectos, se detona el impacto esperado.		Admite la recopilación de datos sobre un programa de intervención social. Muestra cómo se espera que una intervención convierta insumos, actividades y productos en resultados e impactos (Cassetti & Paredes-Carbonell, 2020).
Modelos lógicos – (W.K. Kellogg Foundation)	Reconoce la representación sistémica y lógica de la interacción, los recursos disponibles para desarrollar el proyecto, las actividades que se planearon, realizar los cambios que se esperan obtener. Facilita el proceso de conceptualización y diseño de programas, permite fortalecer la vinculación de la planeación con la programación.		Es un instrumento que permite identificar problemas centrales, sus causas y efectos, y proyectar soluciones a través de actividades, componentes y fines (W.K. KELLOGG, 2001).

Nota. La tabla muestra algunas metodologías para diseñar la teoría del cambio. Fuente: elaboración del autor a partir de recopilación de literatura obtenida de la plataforma Google Académico.

d. Describir los cambios (Outcomes)

Los cambios deben estar alineados con los objetivos del proyecto. Para la descripción de los cambios es importante involucrar a los grupos de interés (Stakeholders), porque es necesario monitorear la percepción que estos tienen de los cambios ocasionados por la intervención del proyecto. Este involucramiento se puede realizar mediante la aplicación de cuestionarios, formularios electrónicos, reuniones grupales, entre otros.



Recomendaciones de Uso Instrumento Excel, Cálculo SROI.

Hoja de cálculo “Etapa 2” (Crear el mapa de Cambios).

- ✓ **Primero:** debe diligenciar la hoja “Inversión”, en la que se debe registrar las contribuciones que realiza cada grupo de interés al proyecto, para obtener el valor total de la inversión del proyecto.



- ✓ **Segundo:** en la hoja “Actividades”, en la columna **F** describa las actividades que se realizarán en el proyecto, en la columna **G** registre el número de actividades que se realizarán, en la columna **H** registre el número de horas que requerirá la actividad, en la columna **I** registre el número de beneficiarios de la actividad, **en la columna J no registre nada** ya que el valor en COP se obtendrá de la hoja “Presupuesto por actividad”.

- ✓ **Tercero:** Diligencie la hoja “Presupuesto por actividad”, en esta hoja detalle el presupuesto de cada actividad, en las columnas **B** e **I**, aparecerá el nombre de la actividad a la que se le debe detallar el presupuesto. Una vez registrado el presupuesto de cada actividad remítase a la hoja “Etapa 2”.

- ✓ **Registre: en la hoja “Etapa 2”:**

En la columna **J** la fuente de donde se obtuvo el valor en COP de la actividad.

En la columna **L** describa los resultados de cada actividad.

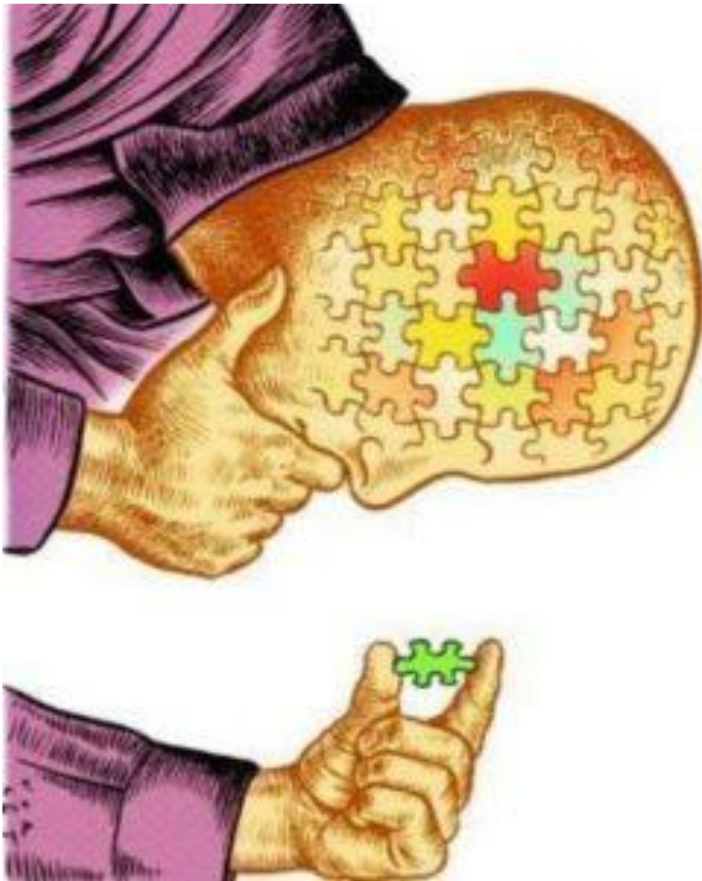
En la columna **O** describa los cambios (Outcomes) de corto plazo (menores a un año) generados por las actividades del proyecto.

En la columna **P** describa los cambios (Outcomes) de mediano plazo (mayores a un año) generados por las actividades del proyecto.

En la columna **Q** describa los cambios (Outcomes) de largo plazo (mayores a dos años) generados por las actividades del proyecto.



Automáticamente los datos serán migrados a la hoja “Etapa 3, para desarrollar la Etapa 3 Evidenciar los cambios y darles un valor.



CRITERIOS DE ELECCIÓN

En esta sección se establecen algunos criterios que facilitarán la elección de la técnica o modelo que apoye la identificación de entradas requeridas para la intervención del proyecto, la asignación de valor a las entradas no monetarias y la descripción de los cambios que generarán las actividades del proyecto.

Tabla 13.

Criterios de elección de la metodología que valora las entradas no monetarias.

ENTRADAS	MATIZ DE SELECCIÓN VALORAR ENTRADAS NO MONETARIAS (TIEMPO)		
	Nomenclador de honorarios profesionales	Escala de mínimos de remuneración	Resolución N.º 2714 de 31-12-21
Experiencia relacionada		X	X
Nivel de formación		X	X
Educación	X	X	X
Actividades por realizar	X	X	X
Tiempo (número de horas)	X	X	X

Nota. La tabla muestra los criterios para la elección de modelos para estimar el valor monetario de horas de voluntariado. Fuente: elaboración propia.

Tabla 14

Criterios para elegir la metodología que valora las contribuciones en especie, bienes y servicios.

VALORAR ENTRADAS CONTRIBUCIONES EN ESPECIE, BIENES Y SERVICIOS			
ENTRADAS	Método de comparación de mercado	El valor residual o valor de salvamento	Método de línea recta
Estudio comparativo de mínimo seis inmuebles	X		
Ficha de depreciación del activo		X	
Acta depreciación			X
Determinación de características del inmueble	x		
Determinación de características del inmueble	x		
Estudio de mercado	X		

Nota. La tabla muestra los criterios para la elección de la técnica para estimar el valor monetario de bienes.

Tabla 16

Criterios para elegir la metodología que valora las contribuciones en especie, bienes y servicios.

VALORAR ENTRADAS CONTRIBUCIONES EN ESPECIE, BIENES Y SERVICIOS			
ENTRADAS	DESCRIBIR LOS CAMBIOS (OUTCOMES)		
	Impact (Gojko Adzic)	Mapping Teoría de cambio (Kurt Lewin)	Modelos lógicos – (W.K. Kellogg Foundation)
Análisis de contexto	x	x	x
Identificación del problema	x	x	x
Objetivo, alcance de la intervención			
Indicadores definidos	x		
Meta (estado deseado)	x		
Resultados y procesos para lograr el cambio			
Actividades para realizar el cambio		x	x
Matriz de grupos de interés prioritarios		x	x
Presupuesto			x

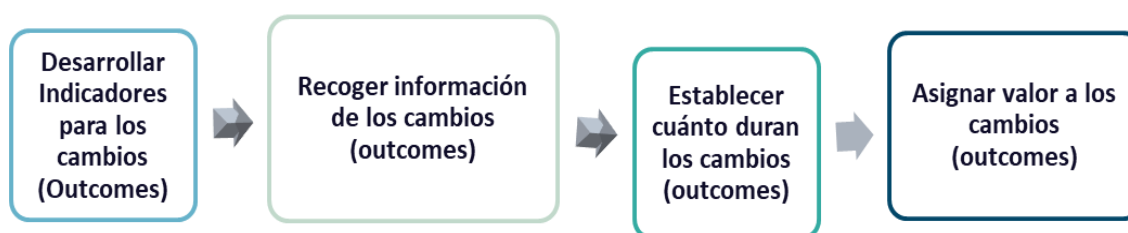
Nota. La tabla muestra los criterios para la elección de la técnica para diseñar la teoría del cambio. Fuente: elaboración propia.

Etapa 3: Evidenciar los cambios (Outcomes) y darles un valor.

En esta etapa se deben desarrollar los indicadores para medir los cambios estimados, dejar evidencia de los cambios generados, establecer el tiempo que durarán estos cambios y asignar valor a los cambios mediante estimados financieros.

Figura 9

Pasos para desarrollar la etapa 3



Nota. La figura muestra la secuencia de pasos para desarrollar la etapa 3. Fuente: Elaboración del autor

a. Desarrollar indicadores para los cambios (Outcomes)

Por cada cambio estimado se debe desarrollar un indicador que demuestre si el cambio ha ocurrido y en qué magnitud. Es importante evidenciar que la medición es objetiva y transparente. Se pueden usar indicadores subjetivos u objetivos, o se pueden combinar. Por lo que, es necesario involucrar a los grupos de interés (Stakeholders) en el desarrollo de indicadores y dejar evidencia de su participación.

Figura 10

Secuencia para formular de indicadores se recomienda seguir los siguientes pasos:



Nota. La figura describe la secuencia para formular indicadores: Elaboración del autor

✓ El análisis de contexto

Suministra información sobre la situación inicial de la comunidad que va a ser intervenida en términos de necesidades y oportunidades, permite identificar los grupos de interés o actores sociales, políticos o institucionales, sobre los cuales recaerán los cambios, es el marco de referencia para establecer el objetivo (situación deseada), las metas de la intervención, realizar la planeación de la intervención y formular los cambios (PROESUS, 2017).

✓ Identificar el objetivo por medir

Previamente se debe establecer el objetivo de la medición (qué y en quién se va a medir). El objetivo debe ser preciso en cuanto a qué se quiere lograr. Para determinar el objetivo se sugiere la metodología SMART, descrita a continuación:

Tabla 13. Explicación de la metodología SMART.

	Inglés	Español	Pregunta	Conceptualización
S	Especific	Específico	¿Qué?	El objetivo del indicador debe ser preciso sobre cómo, cuándo y dónde va a cambiar la situación de los beneficiarios.
M	Measurable	Medible	¿Cuánto?	El objetivo del indicador debe establecer metas que se puedan medir con datos confiables.
A	Achievable	Alcanzable	¿Cómo?	El objetivo del indicador debe poder cumplirse e indicar cómo se debe actuar.

R	Realistic	Realista	¿Con qué?	El objetivo del indicador debe ser pertinente e importante, por lo que debe reflejar resultados significativos.
T	Time	Tiempo	¿Cuándo?	El objetivo del indicador debe estar limitado a un periodo para su alcance y ser oportuno.

Fuente: Tomado y adaptado de https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/metodologia_aprobacion_de_indicadores.pdf.

✓ Redactar el nombre del indicador

El nombre del indicador debe ser claro, relacionarse con el objetivo de la medición y contener los siguientes elementos:

Objeto + condición deseada del objeto+ elementos adicionales contexto descriptivo

✓ Definir el método de cálculo del indicador

El método de cálculo debe ser de fácil comprensión y las variables claramente definidas. Los métodos de cálculo más comunes son el porcentaje, la tasa de variación, la razón y el número índice (CONEVAL, 2014), en la siguiente tabla se describe su conceptualización:

Tabla 14. Métodos para el cálculo de indicadores.

Métodos de cálculo del indicador	
Porcentaje	Los porcentajes son el cociente entre dos variables con una misma unidad de medida en el mismo periodo; representan, en la mayoría de los casos, un conjunto de menor dimensión de otro conjunto.
Números índices	Es una medida estadística diseñada para estudiar las variaciones de una magnitud o de más de una en relación con el tiempo o el espacio. Los índices son medidas construidas que tienen un consenso metodológico y son utilizados por instancias nacionales e internacionales.
Tasa de variación	Es la forma de expresar un cambio relativo en el tiempo; es el cociente de dos observaciones de una misma variable en diferentes periodos.
Razón	La razón es el producto de dividir dos variables en determinado periodo. En la razón proporcional los elementos del numerador están contenidos en el denominador, el numerador representa el número de individuos que simbolizan determinada condición. Se divide el numerador por el denominador y su resultado se multiplica por 100.

Fuente: elaboración propia

✓ Establecer variables

Según el nivel de medición, las variables pueden ser cualitativas (características o atributos) o cuantitativas (expresan en valores numéricos). Una variable representa las características o cualidades que poseen los integrantes de una población.

Las variables cuantitativas se clasifican en directas y continuas; las variables directas asumen valores o cifras enteras, y las variables continuas asumen cifras en números decimales o fraccionados (Universidad Distrital Francisco José de Caldas, 2020).

Las variables cualitativas se clasifican en dicotómicas y politómicas; las dicotómicas son las variables que expresan solo dos clases o categorías, y las variables politómicas se manifiestan en más de dos categorías.

Se debe definir la relación que tendrán las variables del indicador. Esta relación estará dada por el tipo de información que se desea obtener. Así mismo, se establece el período de tiempo esperado (mínimo) entre una y otra medición del indicador (Olmos et al., 2018).

✓ Identificación fuentes de información

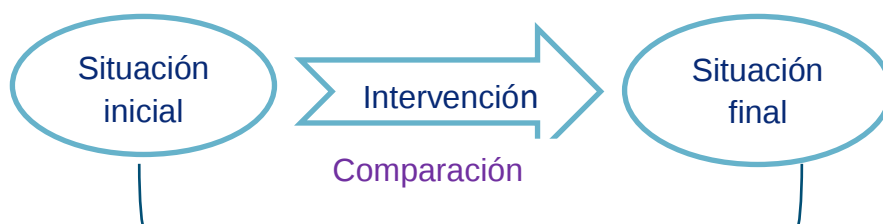
Se debe especificar el origen de los datos de los indicadores. Estos pueden provenir de sistemas de información, documentos, informes. También hay que describir cómo serán tomados los datos y el periodo en el que serán consultados (DNP, 2018).

Indicadores de impacto

Los indicadores de impacto expresan los cambios en términos porcentuales, son la comparación de la situación inicial (antes de la intervención) con la situación final (después de la intervención).

Figura 11

Descripción grafica del impacto



Nota. La figura representa la secuencia comparativa de indicadores. Fuente: Elaboración del autor

Fórmula de cálculo

$$(\text{Valor final/Valor inicial}) - 1) * 100$$

Tabla 15. Estructura y ejemplo que debe tener el objetivo del indicador.

ESTRUCTURA DE OBJETIVO		
Verbo	Objeto	Elementos descriptivos
Medir	El cambio generado por los talleres formativos.	Impartidos a los recicladores de la ciudad de Popayán.

Fuente: tomado y adaptado de DNP (2018).

Tabla 16. Ejemplo de la implantación de los elementos del indicador.

NOMBRE DEL INDICADOR
Talleres desarrollados
Objetivo
Establecer el efecto sobre las habilidades comunicativas de los recicladores de la ciudad de Popayán, generado por de los talleres formativos impartidos por el proyecto social.
Tipo de indicador
Impacto
Método de cálculo
Porcentual
Fórmula
$\left(\frac{\text{Habilidades despues del taller}}{\text{Habilidades antes del taller}} \right) - 1) \times 100$
Fuente de información
Evaluación de habilidades previas, evaluación de habilidades posteriores.
Frecuencia de medición
Trimestral

Ver instrumento Excel cálculo SROI hoja de cálculo [“ficha de indicador”](#).



b. Recoger información de los cambios (Outcomes).

Se debe describir la metodología que se va a emplear para recolectar la información que permita evidenciar las unidades de cambio (qué cambia y cuánto cambia) de las condiciones de los grupos de interés intervenidos.

c. Establecer cuánto duran los cambios (Outcomes)

Se debe establecer el periodo de duración del beneficio o cambio que generó la intervención. Este periodo dependerá del tipo y objetivo de la intervención, para lo que se debe fijar una escala de duración, que puede ser en meses, años o el tiempo que dure la intervención. La estimación se puede efectuar con base en estudios anteriores de similares características o en estudios de caso.

d. Asignar un valor a los cambios (Outcomes)

Hay que calcular mediante Proxys financieros (estimados) los cambios generados por las actividades del proyecto. Por lo que, es necesario elegir la técnica o metodología que permita realizar la evaluación y valoración económica a los cambios o impactos generados por una intervención.

La valoración dependerá de la complejidad de los impactos, de ahí que se requiera disponer de diferentes metodologías para su valoración. Revisando la literatura se encontró que hay métodos y técnicas para la valorización de impactos tangibles, así como para la valorización de impactos intangibles, y métodos de preferencias declaradas (mercados simulados) para valorar los cambios en el bienestar cuando no hay precios en el mercado.

Para el análisis SROI, las técnicas y metodologías que más se ajustan son las que se describen en el siguiente apartado.

Métodos de preferencias declaradas (mercados simulados).

✓ Valoración contingente

Mediante experimentos se crea un mercado hipotético para un producto, servicio o proyecto que se desee valorar. A través de un formulario se pregunta a los actores beneficiarios del cambio, expresen su disposición a pagar para obtener una mejora en las condiciones de vida (o si están dispuestos a aceptar una compensación por una pérdida en las condiciones de vida) (Espinal & Gómez, 2011). Igualmente, se les pregunta por la máxima cantidad de dinero que accederán a pagar o, alternativamente, se les presenta un precio que los encuestados pueden o no aprobar; lo cual depende tanto de los atributos socioeconómicos del encuestado, como de los atributos de calidad y cantidad del bien o servicio que se ofrece. El valor que se obtiene hace referencia a la diferencia en el bienestar de la población por el cambio discreto analizado (Riera y Mogas, 2006).

Fórmula:

$$U_j = V_j (P, Y, q_j)$$

Donde:

U_j : función de utilidad indirecta del individuo

$J=0$ situación inicial

$J=1$: situación modificada

P = vector de precios que enfrentan las personas por sus bienes

Y = ingreso familiar

q_j : vector de calidad de los bienes

Construir un escenario:

Para realizar la valoración contingente hay que construir un escenario en el cual se explique el contexto de la situación inicial en el que se hará la intervención, describir detalladamente el proyecto, bien o servicio generador del cambio, las condiciones en las cuales se proveerá y el método a través del cual se capturarán las preferencias.

Diseño de formulario:

El método sugerido para capturar los datos es el formulario electrónico. Para su diseño se debe describir el cambio que se va a generar, hacer preguntas explicativas para que el

encuestado pueda expresar si está o no dispuesto a pagar por un beneficio o a recibir una compensación por los cambios negativos generados por la intervención.

Se deben hacer preguntas con respuestas dicotómicas para conocer la disposición del encuestado a pagar por el cambio. Preguntas cerradas para conocer la disposición a pagar determinado valor por el cambio generado. Preguntas abiertas para preguntar al encuestado por el valor que estaría dispuesto a pagar por la mejoría en las condiciones de vida.

Debe haber preguntas orientadas a obtener datos de las características del encuestado, (nombre, edad, genero, ubicación, medios de contacto, estrato socioeconómico) incluyendo información socioeconómica y de sus actitudes (Villegas, 2022).

✓ **Método Experimentos de elección**

Los experimentos de elección son una serie de técnicas de preferencias declaradas, en las que, por medio de un cuestionario, en el que previamente se han establecido unos atributos y bondades que posee el bien o servicio en diferentes niveles, al encuestado se le presenta un número de alternativas, una por una, y se le pide elegir la que prefiera y calificarla en una escala de 1 a 10. La elección de los encuestados revela información de sus preferencias. Se le debe presentar la alternativa de elegir una opción que requiere pago y otra que no lo requiere; al elegir una de estas opciones, el encuestado suministra información que permite precisar el valor de la mejora en el bien o servicio (Espinal y Gómez, 2011).

El método tiene dos variantes: la elección por parejas y la elección en conjuntos. En la elección por parejas se presentan dos alternativas que reflejan variaciones tanto físicas como monetarias; en la elección por conjuntos se le muestra al encuestado un mayor número de alternativas para su elección. Para desarrollar este método se deben seguir los siguientes pasos:

a. Selección de atributos:

Para elección de atributos es conveniente involucrar a los individuos que harán parte de la muestra e identificar aquellos aspectos del bien que se va a valorar que más influyen en las preferencias de los individuos. La técnica por emplear pueden ser grupos focales y encuestas.

b. Asignación de niveles:

Se plantean mejoras o cambios en las características del bien en su condición actual (niveles de atributos).

c. Elección del diseño estadístico experimental

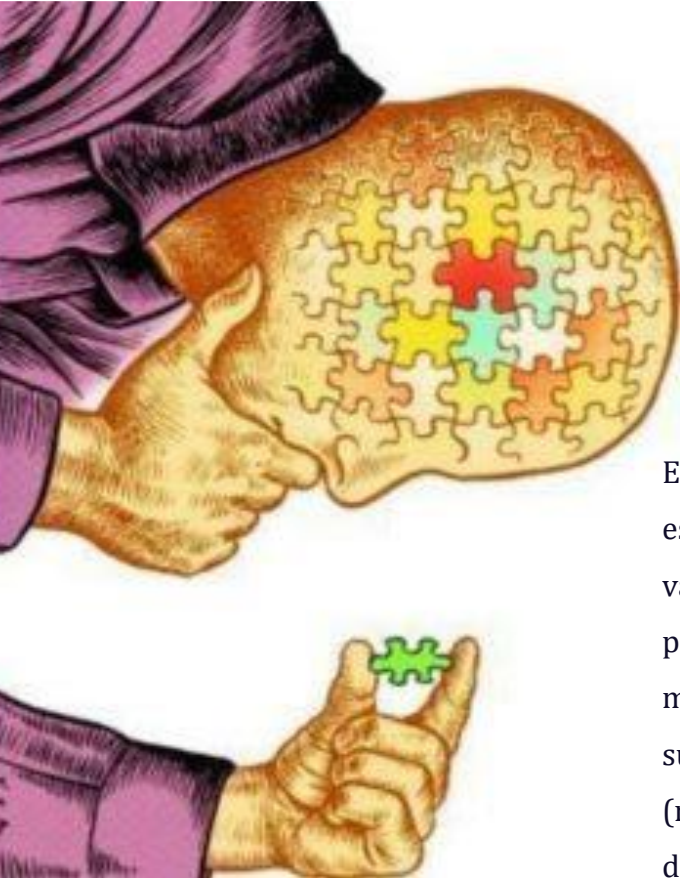
Para este tipo de análisis, la teoría de diseño estadístico más utilizada es el diseño factorial fraccionado, esta técnica permite combinar los niveles de los atributos en una serie de alternativas.

d. Medición de preferencias

Se debe definir la forma en que se medirán las preferencias individuales del encuestado al elegir las diferentes alternativas presentadas en el estudio. Espinal y Gómez (2011) afirman que la literatura sugiere el empleo de procedimientos como puntuaciones, rankings o elecciones, lo que permite la asignación de un valor monetario a cada una de las alternativas del conjunto de elección y posibilita la cuantificación de las elecciones de los encuestados.

e. Diseño de cuestionario

Se debe crear previamente un escenario que describa el contexto en el que se valorará el producto o servicio. El cuestionario se estructura en tres sesiones, la primera sección, debe contener una descripción detallada del bien o servicio y su utilidad. En la segunda sección, las preguntas deben estar orientadas a evaluar los atributos del bien o servicio y a la selección de la alternativa de mayor preferencia; es necesario ofrecer varias alternativas de elección. Y en la tercera sección, las preguntas deben dirigirse a obtener información de las características sociodemográficas y socioeconómicas del encuestado.



CRITERIOS DE SELECCIÓN

El valor monetario para los cambios (Outcomes) se estima mediante la aplicación de métodos basados en valores del mercado. Cuando en el mercado no hay precios de referencia, se acude a la aplicación de métodos de preferencias reveladas (mercados subrogados) o métodos de preferencias declaradas (mercados simulados), la elección del método dependerá del cambio que se requiera valorar.

A continuación, se sugieren algunos criterios de elección para métodos de preferencia declarada:

Tabla 17. Criterios para elegir la metodología de preferencia declarada.

ENTRADAS	MÉTODO	
	Valoración contingente	Experimentos de elección
Identificación de la problemática	x	
Características socioeconómicas de los beneficiarios	x	
Cambio a valorar	x	
Construcción del escenario (formulario/cuestionario)	x	
Diseño de la pregunta de valoración	x	
Análisis econométrico y validación	x	
Construcción del escenario	x	x
Definición de atributos y niveles		x
Muestreo		x
Definición de atributos del producto o servicio		x

Fuente: elaboración del autor



Recomendaciones de Uso Instrumento Excel, Cálculo SROI.

Hoja de cálculo “Etapa 3” Evidenciar los cambios y darles valor.

- ✓ **Primero:** debe diligenciar la hoja “Matriz de Indicadores”, en la que se debe registrar el cambio, registrar el nombre del indicador, el objetivo de la medicación, frecuencia de medición y fijar las metas del indicador.
- ✓ **Segundo:** debe registrar en la columna **K** el periodo de duración del cambio en años.

En la columna **k** debe realizar descripción del proxi financiero que se empleó para estimar el valor monetario del cambio.

En la columna **L** describa los resultados de cada actividad.

En la columna **N** debe registrar el valor en COP de los cambios (Outcome) generados por las actividades del proyecto.

En la columna **O** debe realizar descripción del proxi financiero que se empleó para estimar el valor monetario del cambio. (Outcome).



Automáticamente los datos serán migrados a la hoja “Etapa 4, para desarrollar la Etapa 4 Establecer el impacto.

Etapa 4: Establecer el impacto

Para determinar el impacto generado por las actividades del proyecto, primero se debe estimar la cantidad de cambio (outcome) que hubiera ocurrido incluso si las actividades del proyecto no se hubieran desarrollado, a esta estimación se le conoce como peso muerto. Por otra parte, hay que evaluar cuánto cambio (Outcome) se desplazó y qué cantidad del cambio es ocasionado por la intervención de otros proyectos, personas u organizaciones ajenas al proyecto ejecutado. Para los cambios (Outcomes) con periodos de duración superiores a un año, se debe calcular el porcentaje en que el cambio decrece por año.

Esta etapa se desarrolla en los siguientes cuatro pasos:

Figura 11



Nota. Generar actividades mediante el impacto evaluando el cambio. Fuente: Elaboración del Autor

a. Peso muerto y desplazamiento

Para calcular el peso muerto frecuentemente se usa la técnica de grupos de comparación o punto de referencia, la cual consiste en comparar una comunidad con las mismas condiciones y características de la comunidad en la que se generaron los cambios y así obtener un estimado del resultado que hubiera ocurrido aun si el proyecto no se hubiera ejecutado (Arieta, 2022).

La ecuación para calcular el peso muerto se expresa a continuación:

$$\text{Peso muerto} = \text{total cambio (outcome)} - \% \text{ peso muerto}$$

El desplazamiento hace referencia al porcentaje de la problemática que fue desplazada a otra población a causa de las actividades del proyecto generador del cambio. En otras palabras, se debe analizar si la implementación del proyecto tuvo algún efecto indirecto en otra comunidad (Molina y Quintero, 2019).

Para que un proyecto genere impacto se requiere tener un peso muerto bajo, cuanto más alto sea el peso muerto, más influencia hubo por otro proyecto en los cambios (Serna y González, 2018).

Una vez calculado el porcentaje de desplazamiento, este se resta del total del peso muerto.

a. Atribución

La atribución hace referencia al porcentaje del cambio (Outcome) generado por otros proyectos, organizaciones u otros factores.

b. Decrecimiento

El decrecimiento es la depreciación de los cambios (Outcomes) con el paso del tiempo. Se calcula para cambios (Outcomes) que duran más de un año y con base en el tiempo que se estableció que durarían los cambios (Ricucci et al., 2020).

c. Calcular el impacto

El cálculo del impacto de cada cambio (Outcome) se lleva a cabo así:

Multiplicar el valor del proxi monetario por la cantidad de cambios (Outcomes) para obtener el valor total.

$$\text{Impacto} = \text{Cantidad de cambio (Outcome)} \\ * \text{proxi monetario}$$

A este valor se le restan los depuradores del impacto (peso muerto, desplazamiento y decrecimiento). Este resultado representa el impacto real generado por las actividades del proyecto.

$$\text{Valor total impacto} = \text{Impacto} - \text{Peso muerto} - \text{Atribución} - \text{Decrecimiento}$$



Recomendaciones de Uso Instrumento Excel, Cálculo SROI.

Hoja de cálculo “Etapa 4” Establecer el Impacto.

- ✓ **Primero:** debe registrar en:
En la columna **J** el porcentaje de peso muerto.
En la columna **L** el porcentaje de la atribución.
En la columna **N** el porcentaje de decrecimiento.



- ✓ **Segundo:** en la columna **P no registre nada** puesto que el valor del impacto se obtendrá de forma automática, con el diligenciamiento de las hojas anteriores.



Automáticamente los datos serán migrados a la hoja “Etapa 5, para desarrollar la Etapa 5 Calcular el SROI.

Etapa 5: Calcular el SROI

En esta etapa se debe calcular, la ratio o razón del SROI inicial, el valor actual neto de los cambios y el valor actual neto de la inversión. Se desarrolla en cinco pasos:

a. Proyectar hacia el futuro

En este paso se debe proyectar el valor de los cambios (Outcomes) en el número de periodos que se estableció la duración de dicho cambio. A cada periodo se le debe descontar el valor del decrecimiento identificado por periodo.

b. Calcular el valor actual neto

Se debe calcular el valor de la inversión en un periodo determinado y aplicando una tasa de descuento, a fin de conocer la rentabilidad de la inversión realizada en el proyecto. Para esto, se deben incluir los costos incurridos y los beneficios recibidos en cada periodo.

c. Calcular la ratio

La ratio o razón financiera se utiliza para medir la rentabilidad de la inversión en un proyecto (Block y Hirt, s. f.).

Para calcular la ratio se debe dividir el valor descontado de los beneficios, por la inversión total.

$$\text{Ratio SROI} = \left(\frac{\text{Valor actual total del impacto}}{\text{Inversión total}} \right)$$

d. Análisis de sensibilidad

Se revisa la variación de los resultados del SROI, al modificar las entradas (inputs), los impactos y la atribución.

e. Periodo de retorno

El periodo de retorno es el tiempo que tarda en recuperarse la inversión a través de los flujos de entrada de efectivo (entradas y salidas de dinero netas) del proyecto. Este paso es opcional.

Para un análisis SROI evaluativo se divide la suma del total de los impactos entre la suma total de la inversión (Ariza-Montes et al., 2021).

$$SROI \text{ Evaluativo} = \frac{\text{Total impactos}}{\text{Total inversión}}$$

Para un análisis SROI prospectivo se debe actualizar el valor de los impactos con el valor actual neto, así:

$$SROI \text{ Prospectivo} = \frac{\text{Valor Actual Neto Impactos}}{\text{Valor Actual Neto Inversión}}$$



Recomendaciones de Uso Instrumento Excel, Cálculo SROI.

Hoja de cálculo “Etapa 5” Calcular el SROI.

En esta hoja solo debe interpretar los resultados obtenidos del análisis.
En la columna **H** encontrará el resultado del SROI.



Proceda a describir los resultados del análisis e comunique a los grupos de interés. **Etapa 6 Reportar, Usar y Certificar.**

Etapa 6: Reportar, usar y certificar

Esta etapa se desarrolla en tres pasos:

Figura 12

Reportar grupos de Interés



Nota: la figura muestra la secuencia de pasos para calcular el SROI. Fuente: Elaboración del Autor.

a. Reportar a los grupos de interés (Stakeholders)

Se deben comunicar los resultados del análisis SROI a los grupos de interés, se les debe informar acerca del valor social que se creó con el desarrollo del proyecto. Hay que recordar que el medio de comunicación con cada grupo de interés debió quedar establecido en el instrumento plan de involucramiento, elaborado en la etapa 1.

b. Usar los resultados

Los resultados son información para apoyar la toma de decisiones en cuanto a si se requiere realizar algún ajuste a fin de lograr los objetivos propuestos.

c. Certificar

Certificación es el proceso mediante el cual su reporte es verificado. El principio establece que debería haber una garantía apropiada independiente para las reivindicaciones de su reporte. Hay dos niveles de certificación:

La certificación de tipo 1 se centra en garantizar que el análisis ha cumplido con los principios de buena práctica del SROI.

La *certificación de tipo 2* cubre la garantía de los principios y de la información (The SROI Network, 2012 p. 78).

REFERENCIAS

- Acuña, A. P. (2012). *La gestión de los stakeholders: Análisis de los diferentes modelos*.
<https://repositoriodigital.uns.edu.ar/xmlui/handle/123456789/4441>
- Amado, D. A. C. (s. f.). *Guía para el Diseño y Construcción de Indicadores de Impactos Internalizables en el marco del Licenciamiento Ambiental en Colombia*. 19.
- Arieta, M. (2022). *Guía Práctica para Evaluar el Impacto Social de Programas y Proyectos Educativos Basado en el Retorno Social de la Inversión (SROI) [EAFIT]*.
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/31121/MercedesCarmen_ArrietaCohen_2022_Anexo.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Ariza-Montes, A., Sianes, A., Fernández-Rodríguez, V., López-Martín, C., Ruíz-Lozano, M., & Tirado-Valencia, P. (2021). Social Return on Investment (SROI) to Assess the Impacts of Tourism: A Case Study. *SAGE Open*, 11(1), 2158244020988733.
<https://doi.org/10.1177/2158244020988733>
- Block, S., & Hirt, G. (s. f.). *Fundamentos de administración financiera* (Duodecima). McGraw Hill.
- Características. (s. f.). *Diagrama de Flujo*. <https://www.caracteristicas.co/diagrama-flujo/>
- Cassetti, V., & Paredes-Carbonell, J. J. (2020). La teoría del cambio: Una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria. *Gaceta Sanitaria*, 34(3), 305-307. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2019.06.002>
- Colegio de Psicólogos. (2022). *Lista de Honorarios mínimos sugeridos para la práctica de psicología*. <https://colpsizonandina.com/honorarios-minimos-sugeridos-para-la-practica-de-la-psicologia-en-el-ambito-privado/>
- CONEVAL. (2014). *Manual para el Diseño y la construcción de Indicadores, Instrumentos Principales para el monitoreo de programas sociales de México*.

https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf

Consejo Profesional de Trabajo Social. (2021). *Nomenclador de Honorarios Profesionales*.

<https://www.trabajo-social.org.ar/wp-content/uploads/Nomenclador-Ano-2022-1.pdf>

DNP. (2018). *Guía para la construcción y análisis de Indicadores*.

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_elaborar_Indicadores.pdf

El valor residual o Valor de Salvamento. (2016).

<https://cdn.actualicese.com/herramientas/Valor-residual-no-es-relevante.pdf>

Enlace Profesional REP de Comunidades de Graduados de Antioquia. (2021). *Escala de Mínimos de Remuneración*.

https://medellin.unal.edu.co/egresados/images/pdf/Escala_salarial_2021.pdf

Espinal, N., & Gomez, J. (2011). *Experimentos de elección: Una metodología para hacer valoración económica de bienes de no mercado*.

Ingenio y Empresa. (<https://www.ingenioempresa.com/diagrama-sipoc/>). *Diagramas SIPOC*.

Método de comparación de Mercado Avalúos Inmoviliarios. (2019).

https://issuu.com/tasacionesandina/docs/01-extracto_libro_metodo_de_mercado

Molina, L., & Quintero, L. (2019). El Retorno Social de la Inversión (SROI) como herramienta de análisis para la gestión de proyectos sociales en la Fundación Grupo Familia (Colombia). *Universidad Pontificia Bolivariana*, 6.

PROESUS. (2017). *Manual de Métricas e Indicadores para Emprendimientos Sustentables*.

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_metricas_e_indicadores_para_emprendimientos_sustentables_proesus_v1.0.pdf

Ricucci, R., Balet, S., Molteni, G., & Serravalle, C. (2020). *ANALISIS del Retorno Social de la Inversión -Fundación Euskampus (2).pdf*.

Secretaría de Integración Social. (2021). *Resolución No.2714 de 31-12-21*.

https://www.integracionsocial.gov.co/images/_docs/2021/transparencia/RESOLUCION_HONORARIOS_2022.pdf

Serna, C., & González, M. (2018). *Análisis del Retorno Social de la Inversión deL Proyecto Manos al Agua*.

Solo Contabilidad. (2020). *Solo Contabilidad*. Solo contabilidad.

<https://www.solocontabilidad.com/bienes-de-uso/depreciacion-metodo-de-linea-recta>

Universidad Distrital Francisco José de Caldas. (2020). *Guía para la construcción y Análisis de Indicadores*.

http://idexud.udistrital.edu.co/idex/pdfs/calidad/04_GESTION_CALIDAD/DOCUMENTOS%20ASOCIADOS/GUIAS/GUIA_INDICADORES_GC_GUI-03_V_01.pdf

Villegas, C. I. (2022). *Evaluación y Valoración Económica de Impacto Ambiental*. Universidad Nacional de Colombia.

<file:///C:/Users/SANDRA/Downloads/Copia%20de%20Valoraci%C3%B3n%20Contingente.pdf>

W.K. KELLOGG, F. (2001). *Guía de Desarrollo de Modelos Lógicos*. [https://www-](https://www-old.alcobendas.org/recursos/doc/Cooperacion/934536708_26102012133318.pdf)

[old.alcobendas.org/recursos/doc/Cooperacion/934536708_26102012133318.pdf](https://www-old.alcobendas.org/recursos/doc/Cooperacion/934536708_26102012133318.pdf)