

GUÍA DE APLICACIÓN DEL RETORNO SOCIAL DE LA INVERSIÓN (SROI) A
PROYECTOS SOCIALES EN COLOMBIA

SANDRA MILENA PAVA RINCÓN

CONVENIO UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS E ICONTEC
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL
BOGOTÁ D.C.
2022

GUÍA DE APLICACIÓN DEL RETORNO SOCIAL DE LA INVERSIÓN (SROI) A
PROYECTOS SOCIALES EN COLOMBIA

SANDRA MILENA PAVA RINCÓN

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Calidad y Gestión
Integral

Harold Wilson Hernández Cruz,
Director Trabajo de Investigación

CONVENIO UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS E ICONTEC
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL
BOGOTÁ D.C.
2022

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C., junio de 2022.

DEDICATORIA

A Dios, primeramente, por darme la vida y con ella la oportunidad de desarrollarme como una persona integral.

A mi familia primaria, por su crianza y apoyo incondicional en cada etapa, porque gracias a su esfuerzo, ejemplo, comprensión y constancia he podido llegar hoy a cumplir una meta más.

A las demás personas que de una u otra forma aportaron para culminar este proyecto académico y profesional.

AGRADECIMIENTOS

- A mis familiares, amigos, y compañeros de estudio, que con su interacción y trabajo conjunto fortalecieron mis conocimientos durante el curso del estudio de esta maestría.
- A los docentes por la dedicación, enseñanza y los conocimientos impartidos durante todo el posgrado.
- A el director metodológico de esta investigación Magister, Harold Wilson Hernández Cruz por su dedicación y orientación, los cuales fueron pilares para el éxito del desarrollo de la investigación. Por último, a la Universidad Santo Tomás por su aceptación y acogida como estudiante del programa de Maestría en Calidad y Gestión Integrada.

CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	7
2.	CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	9
2.1.	FICHA TÉCNICA DE LA EMPRESA	9
2.2.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	9
2.3.	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	10
3.	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	11
3.1.	ANTECEDENTES	11
3.2.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	13
3.3.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
4.	JUSTIFICACIÓN	15
5.	OBJETIVOS.....	16
5.1.	OBJETIVO GENERAL.....	16
5.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
5.3.	ALCANCE	16
6.	MARCO TEÓRICO	17
7.	MARCO CONCEPTUAL	19
8.	MARCO NORMATIVO	22
9.	METODOLOGÍA	26
10.	DESARROLLO DEL PROYECTO Y RESULTADO DE LA CONSULTORÍA.....	31
11.	CONCLUSIONES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
12.	RECOMENDACIONES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
13.	REFERENCIAS.....	55
14.	LISTADO DE ANEXOS.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Pasos para la identificación, clasificación y jerarquización de grupos de interés</i>	34
Figura 2. <i>Modelos sugeridos para la identificación de grupos de interés</i>	33
Figura 3. <i>Propuesta jerarquización grupos de interés</i>	36
Figura 4. <i>Instrumento basado en el modelo de Prominencia</i>	37
Figura 5. <i>Escala de valoración cualitativa para el modelo de prominencia</i>	38
Figura 6. <i>Representación gráfica de los datos obtenidos mediante el uso de los instrumentos adaptados a la jerarquización de los grupos de interés (stakeholders), basado en el modelo de prominencia</i>	36
Figura 7. <i>Instrumento adaptado del modelo de Dinamismo</i>	38
Figura 8. <i>Escala de valoración cualitativa y cuantitativa para el modelo de poder – interés</i>	39
Figura 9. <i>Instrumento para jerarquizar Grupos de Interés adaptado del modelo Tabla de Stakeholders</i>	39
Figura 10. <i>Escala de valoración cualitativa y cuantitativa para ponderar el nivel de interés y el grado de Poder</i>	39
Figura 11 <i>Representación gráfica nivel de prominencia de los grupos de interés, basado en el modelo de prominencia</i>	40
Figura 12. <i>Modelos adaptados para el plan de Involucramiento</i>	41
Figura 13. <i>Matriz de Involucramiento de Grupos de Interés</i>	41
Figura 14. <i>Pasos para la formulación de indicadores</i>	45
Figura 15. <i>Ficha de Indicador</i>	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Ficha técnica Gabrica S.A.S</i>	9
Tabla 2. <i>Definición de variables</i>	28
Tabla 3. <i>Cronograma Intervención</i>	30
Tabla 4. <i>Antecedentes teóricos metodología SROI</i>	31
Tabla 5. <i>Matriz modelos para desarrollar la teoría del cambio</i>	42
Tabla 6. <i>Técnicas para valorar las contribuciones en tiempo</i>	43
Tabla 7. <i>Técnicas para valorar las contribuciones en especies, bienes y servicios</i>	44
Tabla 8.. <i>Modelos para la valoración económica</i>	46

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO A: Propuesta de consultoría	58
ANEXO B: Guía de aplicación del retorno social de la inversión (SROI) a proyectos sociales en colombia.....	61
ANEXO C: Instrumento cálculo SROI	61
ANEXO D: Base de datos antedecimientes teóricos, estudios de caso, modelos fases SROI.....	61
ANEXO E: Tipología grupos de interés.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO F: Certificado de Innovación generada en la gestión empresarial, por Gabrica S.A.S	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

RESUMEN

Las organizaciones diariamente para el desarrollo de sus actividades consumen recursos del medio ambiente y la sociedad, consecuentemente crean y destruyen valor, transforman el mundo y, por consiguiente, la vida de las personas, la mayoría de las veces el valor que crea una organización solo se representa en cifras económicas, omitiendo en los reportes el valor social y ambiental que también genera. Con el fin calcular, medir, ponderar y evaluar el valor social, ambiental y económico generado por las acciones de las organizaciones surge la metodología del Retorno Social de la Inversión SROI, sirviendo de apoyo a las organizaciones para monitorear y evaluar el desempeño de sus actividades las dimensiones, económica, social y ambiental, apoyando la planeación y las decisiones. El objetivo de este informe de investigación es diseñar una guía que permita la aplicación del SROI, y por consiguiente la pregunta de investigación es la siguiente ¿Cómo medir el retorno social de la inversión a proyectos sociales en Colombia?, esta propuesta fue desarrollada bajo la modalidad de consultoría en investigación a la empresa Multilatina Gabrica S.A.S. donde el tipo de investigación fue descriptiva-exploratoria, ejecutada en 3 fases así: análisis, diseño y validación. Como conclusión, el SROI permite por medio de proxies financieros establecer un valor monetario del impacto generado en las comunidades lo cual facilita la toma de decisiones por parte de las empresas y/o gestores de proyectos.

Palabras clave: proyectos sociales, responsabilidad social, retorno social de la Inversión, SROI.

1. INTRODUCCIÓN

El retorno social de la inversión (SROI), se ha convertido en un referente alternativo e investigativo a nivel mundial, cuya finalidad es cuantificar en términos monetarios el valor social creado por las organizaciones, proyectos sociales o iniciativas (Roux, 2012). Asimismo, busca medir y describir el impacto del desarrollo de estrategias, objetivos y decisiones que se determinan dentro de una organización, especialmente en proyectos con enfoque social; sin embargo, el interés principal ha surgido por conocer el desempeño de las organizaciones en el entorno y su aporte a la sociedad.

Algunos estudios sobre el retorno social de la inversión (SROI) a nivel internacional en economías desarrolladas, han demostrado que es fundamental la aplicación de metodologías que permitan medir la rentabilidad de la inversión con enfoque social, con el fin de dar a conocer el valor agregado, el impacto, beneficio o retorno que se genere con la ejecución de las actividades definidas en los proyectos sociales. Por ejemplo, Sáenz y Ventura (2014) en su trabajo de investigación titulado *¿Se puede medir el impacto de la difusión de un proyecto de responsabilidad social empresarial?*, llegaron a la conclusión que las organizaciones a través de su enfoque de responsabilidad social pueden lograr la integración de los objetivos sociales con el área misional de la organización.

Ahora bien, la responsabilidad social empresarial debe estar alineada con la estrategia de operación de las organizaciones, de tal forma que les permita gestionar eficazmente su relación con la sociedad y de manera conjunta, se proporcione bienestar general, se genere valor social, ambiental y económico para las organizaciones. En este sentido, el desarrollo de proyectos sociales de acuerdo con su naturaleza está supeditado primero al entorno en que opere la organización (ubicación geoespacial, desarrollo económico, normas, leyes, etc.), segundo, las dimensiones políticas, sociales y/o ambientales y tercero, el sector de actividad; tamaño, propiedad del capital, ámbito o actividad, destino de los beneficios y, por último, forma jurídica de la organización (Thompson, 2006). Desde otro ángulo, es importante reconocer que los proyectos con enfoque social poseen sinergia entre el desarrollo empresarial y los grupos de interés, sobre el impacto externo y una estimación objetiva con el impacto logrado.

En el ámbito colombiano, las acciones de responsabilidad social inicialmente fueron adoptadas por las grandes empresas, pero la globalización en la comercialización de productos y servicios mediante el uso de las TIC y el acceso a plataformas tecnológicas incrementaron las exigencias comerciales y legales, requerimientos por parte de clientes y grupos de interés por un comportamiento ético y transparente de todos los actores comerciales, ejerciendo influencia sobre todas las organizaciones sin importar el tamaño y sector al que pertenece e impactando su imagen y reputación, lo que ocasiono que las empresas impulsarán y adoptarán estrategias de responsabilidad social (Centro Colombiano de Responsabilidad

Empresarial-CCRE, 2013), consecuentemente, en los actores sociales (privados, estado y sociedad civil) se despertó el interés por las prácticas de responsabilidad social empresarial.

Considerando lo expuesto, este estudio se enfoca en diseñar una guía e instrumento para calcular el retorno social de la inversión (SROI), la cual permitirá a las organizaciones colombianas determinar la participación de los grupos de interés en el desarrollo de proyectos con enfoque social; establecer el grado de influencia que estos ejercen sobre las decisiones estratégicas y la planeación; medir y cuantificar el valor social creado por las acciones empresariales permitiendo identificar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, los beneficios generados sobre la sociedad, asimismo, permitirá establecer la rentabilidad y efectividad de las intervenciones sociales; suministrará información cualitativa y cuantitativa para la elaboración de informes de sostenibilidad. Además, con diseño e implementación de la de esta guía, las organizaciones podrán identificar cómo su comportamiento y el desempeño contribuyen al desarrollo de la sociedad, por tanto, esta propuesta desarrollada bajo la modalidad de consultoría en investigación, fue presentada a la empresa Multilatina Gabrica S.A.S, teniendo en cuenta la necesidad e interés por evaluar el impacto y conocer la rentabilidad generada por los proyectos sociales desarrollados por la misma.

En tal sentido, para la presente investigación se toma como referente la guía propuesta por la Social Value UK, *“Guía para el Retorno Social de la Inversión (SROI)”* la cual expone la metodología para determinar el retorno social de la inversión (SROI) de un proyecto social, se desarrolla de forma sistémica en seis etapas diferentes. Para lo que, se empleará el tipo de investigación descriptivo aplicado, donde se incluye una etapa exploratoria para evaluar y revisar información primaria y secundaria como, investigaciones previas, antecedentes de la región, la empresa, métodos, técnicas, herramientas y teorías que se han empleado para la aplicación de la metodología SROI. Posteriormente, se realiza un análisis, clasificación y adaptación de herramientas, estrategias, metodologías y estándares internacionales, con la finalidad de adaptarlas en la construcción del instrumento para desarrollar cada una de las seis etapas del SROI de manera semiautomatizada.

Teniendo en cuenta lo referido, la importancia de esta investigación bajo la modalidad de consultoría, se centra en dar respuesta al déficit de herramientas de fácil aplicación que contribuyan a la medición y valoración económica del impacto generado por el desarrollo de proyectos sociales, en igual sentido, la escasa integración de herramientas y estrategias que permitan evidenciar la participación e influencia de cada grupo de interés en las decisiones de los proyectos u organizaciones, así como, la obtención de información veraz y confiable para la elaboración de reportes de desempeño social.

2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Gabrica S.A.S. es una empresa latina con origen colombiano, fundada en 1992 en Bogotá, opera en Chile y Perú, próximamente ampliará su portafolio de servicios a Ecuador. Perteneció al sector servicios, se dedica a la comercialización de productos alimenticios y a la prestación de los servicios de nutrición y salud para mascotas entre ellas perros, gatos y caballos.

2.1. FICHA TÉCNICA DE LA EMPRESA

Tabla 1

Ficha técnica Gabrica S.A.S

Ficha técnica de la empresa	
Nombre:	Gabrica S.A.S
Dirección:	calle 164 n.º 15-29 Bogotá D.C.
NIT:	800164767-6
Matrícula inmobiliaria:	00421994
Naturaleza jurídica:	sociedad por acciones simplificada (S.A.S)
Objeto social:	comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos especializados.
Tipo de organización:	privada
Tamaño de la empresa:	gran contribuyente
Sector al que pertenece:	servicios
Nota. Datos suministrados por Gabrica (2022).	

2.2. RESEÑA HISTÓRICA

En Colombia, Gabrica está presente en las ciudades de Bogotá, Cali, Bucaramanga y Medellín, cuenta con 318 empleados; expandió su operación a mercados internacionales, en 2010 abrió mercado en Santiago de Chile y en 2016 en Lima Perú. Igualmente, ofrece servicios de salud, nutrición y bienestar a mascotas como caballos, perros y gatos, donde sus principales proveedores en Colombia son: Silcomex, Nutrion, Human, Hills y Neovia, y entre sus clientes destacan Agrocampo, Animals Ltda, Animal Center, Seragro (Gabrica, s. f.).

2.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico de la empresa Gabrica se describe a Continuación:

2.3.1. Misión. Afianzar y promover la relación dueño-mascota, ofreciendo productos y servicios especializados en la salud y el bienestar de las mascotas, siendo aliados estratégicos de los especialistas por medio de soluciones integrales (Gabrica, 2019).

2.3.2. Visión. En 2025, Gabrica será el aliado preferido de los responsables de las mascotas, ofreciendo soluciones integrales e innovadoras para su bienestar. La empresa se destaca por el profesionalismo y la calidad de su equipo humano, con prácticas empresariales que generan confianza (Gabrica, 2019).

2.3.3. Valores corporativos. Los valores que definen a Gabrica son: respeto, servicio, solidaridad e integridad (Gabrica, 2019).

2.4. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Gabrica S.A.S, comercializa 48 líneas de productos distribuidas en 6 categorías: alimentos, medicamentos, vacunas, antiparasitarios, suplementos y vitaminas, cosmética y belleza. También son desarrolladores de marca, aumentando el posicionamiento de sus aliados a través de estrategias de mercadeo, que incluye exhibiciones en puntos de venta y actividades de generación de demanda (Gabrica, 2019).

3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

3.1. ANTECEDENTES

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2021), a través de encuesta realizada a 501 organizaciones sobre conducta empresarial responsable en América Latina y el Caribe, en la que Colombia participó, recopiló información sobre las prácticas usadas, las oportunidades aprovechadas y los retos relacionados con la conducta empresarial. La OCDE asegura que, las empresas en cumplimiento de la normativa de política y de mercado, tanto a nivel nacional como internacional, trabajan hacia el cumplimiento de los derechos humanos, el trabajo decente y la protección ambiental, por tanto, el fin esencial del estudio es generar herramientas y normas que les permita a las organizaciones visualizarse en actividades empresariales con un enfoque especial hacia las personas, el planeta y la sociedad.

Dentro de los principales hallazgos se menciona que las organizaciones han adoptado prácticas de conducta empresarial responsable; aunque, se revela que el 60% de las empresas requiere apoyo y capacitación para identificar, prevenir y mitigar riesgos asociados a su actividad, así como afrontar las exigencias del mercado en cuanto a la medición del valor social y ambiental, el 75% de las empresas encuestadas han implementado una política en al menos un tema relacionado con la responsabilidad social, así como, derechos humanos, empleo, derechos laborales, el medio ambiente, la lucha contra la corrupción, los intereses de los consumidores, la divulgación de información, adicionalmente, el 55 % de las empresas realiza informes de responsabilidad social, el 77 % evalúa sus prácticas en materia de responsabilidad social y el 55 % de las empresas encuestadas publica informes de responsabilidad social.

En este sentido, en el entorno colombiano de acuerdo con la encuesta anual sobre Responsabilidad Social de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI, 2019), el 15 % de las empresas colombianas genera informe de responsabilidad social, el 35 % adoptó iniciativas de responsabilidad social empresarial, el 19 % creó un área de responsabilidad social empresarial, el 15 % incluyó en el presupuesto anual recursos para responsabilidad social y solo el 38 % de las empresas evalúan sus intervenciones sociales.

Igualmente, el informe de esta encuesta revela que, las organizaciones que desarrollan proyectos sociales requieren conocer la rentabilidad de la inversión social, pero el 62 % no conocen el resultado de su intervención social, desconocen el impacto generado por la inversión en proyectos sociales y la rentabilidad de la gestión social, por último, el mismo informe refiere que solo el 27 % de las organizaciones miden el retorno que tiene para el negocio sus acciones sociales (ANDI, 2019).

En similar sentido, Yepes *et al.* (2015), en la revista *Avances de Entorno de los Negocios*, confirma que, la responsabilidad social empresarial es un componente esencial para lograr una buena gestión y competitividad, mejorar la imagen corporativa, lograr diferenciación, aceptación y preferencia; todos estos atributos articulados transversalmente con la calidad, la producción eficiente, el respeto por los seres humanos, el desarrollo profesional y familiar, lleva a que la organización sea más competitiva.

En consecuencia, la responsabilidad social con enfoque sostenible ha tenido auge global, tanto así, que los acuerdos internacionales como el de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible del Foro Económico Mundial, Agenda 2030 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, generaron mayores exigencias para acceder a los mercados mundiales, los cuales demandan de las organizaciones comportamientos transparentes y éticos en materia ambiental, social y económica, de modo que las organizaciones requieren visibilizar su comportamiento e impacto social, por ello adoptaron herramientas como el SROI, que apoya la medición del impacto social generado por sus acciones.

Seguidamente, se exponen algunos estudios de caso de aplicación del análisis SROI, tanto a nivel nacional como internacional:

En el contexto internacional, la Fundación Telefónica evaluó el impacto social generado por el proyecto social “las lanzaderas de empleo”, desarrollado por la Fundación María la Real del Patrimonio Histórico de España, en el que se concluyó que “todo proyecto de intervención social requiere de un proceso riguroso de evaluación de su impacto social, para identificar los aspectos clave que contribuyen a la mejora de las condiciones de vida de las personas” (REDCREA, 2017).

En México, el gobierno del municipio de Metepec, determinó el impacto por medio del SROI del “Programa de limpia pública del municipio de Metepec”, donde los autores realizaron un análisis prospectivo del SROI, en el que calcularon el valor social, ambiental y económico, generado por la ejecución del proyecto. El estudio concluyó que el cálculo del retorno social prospectivo permite conocer el valor que se genera a futuro, por lo tanto, los resultados revelan indicadores financieros que sustentan la toma de decisiones, determinan la viabilidad social, ambiental y financiera de un proyecto, apoya el planteamiento de estrategias, permite y mejora el relacionamiento con los grupos de interés.

La Federación Nacional de Cafeteros en Colombia, a través del Centro Nacional de Investigación de Café (Cenicafé), realizó el análisis del retorno social de la inversión al proyecto social “Manos al Agua”, el objetivo del proyecto fue sensibilizar y capacitar a la comunidad de la microcuenca Edén-Bareño de Aguadas (Caldas), sobre el uso eficiente y responsable del recurso hídrico en los cultivos de café y su cadena de valor. Para el análisis se empleó la metodología SROI, con la que calcularon los beneficios sociales, ambientales y económicos, así como la

rentabilidad de la inversión producidos por la ejecución del proyecto que ascendió a 5,06. Al mismo tiempo, el cálculo del retorno social de la inversión permite cuantificar los impactos ocasionados tanto positivos como negativos en el entorno y la comunidad, establecer la eficiencia de la inversión y socializar el valor generado a los grupos de interés promoviendo su participación efectiva. En consecuencia, el estudio concluye que los proyectos sociales deben estar integrados a las políticas organizacionales y gubernamentales, de tal forma que su desarrollo contribuya a mejorar la participación intersectorial, a usar de forma eficaz la información para apoyar el proceso decisorio de la organización y de este modo contribuir a reducir la pobreza, mejorando las condiciones de vida de las comunidades (Serna & González, 2018).

A este respecto, Molina y Quintero (2019), realizaron un ejercicio investigativo en el que se enfocaron en identificar la mejor metodología para calcular el retorno social de la inversión, para luego aplicarla a la intervención realizada por la Fundación Grupo Familia, en la organización Aremarpo de Popayán. Dicha intervención consistió en brindar asesoría al proceso de formalización de la organización de recicladores Aremarpo y para tramitar el registro de operación que otorga la Superintendencia de Servicios Públicos, como prestadores del servicio público de aseo en la actividad de aprovechamiento. Los investigadores calcularon el retorno social de la inversión por medio de un análisis evaluativo para la anualidad 2017 y un análisis de pronóstico para cuatro anualidades 2018 a 2020. Concluyendo que, por cada peso invertido en el proyecto retorna \$ 5,04 en beneficios sociales, siendo el análisis SROI un medio a través del cual la organización informa el valor social generado por la intervención en proyectos sociales.

3.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Según Yepes *et al.* (2015), la globalización económica, las exigencias de un comportamiento ético responsable por parte de las asociaciones de consumidores, el cumplimiento de la legislación y directivas internacionales en materia de responsabilidad social, han promovido en las empresas el desarrollo de una cultura empresarial responsable, promoviendo la elaboración de informes de sostenibilidad en el que reportan su desempeño empresarial social.

De acuerdo con lo argumentado por Molina y Quintero (2019), en su investigación “el Retorno Social de la Inversión (SROI) como herramienta de análisis para la gestión de proyectos sociales en la Fundación Grupo Familia”; gran parte de los informes de desempeño empresarial social contienen resultados cualitativos, relacionan número de personas, comunidades y población impactada y no reflejan en cifras monetarias los cambios, ambientales y sociales generados para los grupos de interés. De igual forma, la cobertura de los proyectos sociales ha estado enfocada en la medición de la satisfacción de los grupos de interés, por falta de una cultura de conocimiento del impacto social y la rentabilidad que generan los proyectos sociales (Olsen y Nicholls, 2005).

En este sentido, las organizaciones colombianas, presentan dificultad para acceder a una herramienta de fácil aplicación y adaptación que les permita evaluar su desempeño social y a la vez, conocer el impacto que generan sus actividades, igualmente, presentan inconvenientes para determinar la rentabilidad de los proyectos sociales. Algunas de las causas de la problemática son la baja asignación presupuestal, la ausencia de un área de responsabilidad social, el desconocimiento de metodologías de fácil aplicación para medir el retorno social de la inversión, la escasa cultura de conocimiento del impacto social generado, la desinformación en cuanto a estándares de calidad costo-beneficio, la falta de promoción por parte de los grupos de interés de la responsabilidad social y la difícil formulación de indicadores para medir el impacto social.

3.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo medir el retorno social de la inversión a proyectos sociales en Colombia?

4. JUSTIFICACIÓN

La organización Hum Madrid, en el manual de medición de impacto social, (s. f.) afirma que, la medición el impacto social se ha convertido en una prioridad para las organizaciones y los inversionistas, ya que una adecuada medición proporciona información veraz y confiable para gestionar proyectos, evidenciar los cambios sociales, tomar decisiones de inversión y actualizar el modelo de negocio.

En este mismo sentido, el informe sobre Responsabilidad Social de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI, 2019), revelo que, en Colombia las organizaciones que desarrollan proyectos sociales requieren conocer la rentabilidad de la inversión social, pero tan solo el 27 % de ellas miden el retorno que tiene para el negocio sus acciones sociales, y el 62 % desconoce el resultado de su intervención social; asimismo, ignoran el impacto generado por la inversión en proyectos sociales y la rentabilidad de la gestión social (ANDI, 2019).

Considerando lo expuesto, la importancia de esta consultoría en investigación se centra en dar respuesta a la ausencia de una herramienta que describa cómo medir impacto social generado por la ejecución de proyectos sociales, a través del diseño y elaboración de una guía e instrumento de aplicación del Retorno Social de la Inversión (SROI) a proyectos Sociales en Colombia. Esta guía describe la aplicación paso a paso, en el instrumento automatizado para hallar el SROI y de esta forma describir el impacto generado por las actividades de un proyecto social y conocer su valor en términos monetarios para llegar a determinar la rentabilidad de la inversión en proyectos sociales.

La guía e instrumento productos de la consultoría de investigación tienen como propósito suministrar a las organizaciones colombianas una herramienta que facilite la adopción de los principios de la metodología SROI, propuestos en la “Guía para el retorno social de la inversión (SROI)”, formulada por la red internacional de analistas independientes SROI Network. Así, como la descripción para implementación de las seis fases de esta metodología, que se enfoca en medir el impacto y la rentabilidad de las inversiones en proyectos sociales (The SROI Network, 2012). Por lo tanto, los productos de esta consultoría de investigación (, aplican para aquellas organizaciones colombianas que deseen articular el proceso de responsabilidad social con su plan estratégico, y que estén interesadas en conocer la rentabilidad de la inversión realizada en proyectos sociales y en estimar los impactos generados por su intervención. La población objetivo de esta investigación son aquellas organizaciones colombianas que desarrollen proyectos sociales, los grupos de interés que hacen parte activa de dicha organización y los inversionistas que están integrando estas mediciones en su modelo de negocio.

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una guía para aplicación del retorno social de la inversión (SROI) a proyectos sociales en el contexto colombiano.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

5.2.1. Recopilar y analizar los antecedentes teóricos de aplicación la metodología SROI a nivel nacional e internacional.

5.2.2. Adaptar herramientas, estrategias y metodologías al diseño del instrumento que permita desarrollar cada una de las etapas para calcular el retorno social de la inversión (SROI).

5.2.3. Validar la guía e instrumento por medio su aplicación en un proyecto social ejecutado por la empresa Gabrica.

5.3. ALCANCE

La propuesta para desarrollar el proyecto en la modalidad de consultoría en investigación se presenta a la empresa multilatina Gabrica S.A.S, dirigido al desarrollo de una guía de aplicación e instrumento automatizado para medir el retorno social de la inversión (SROI), finalizando con la validación del instrumento por medio de su aplicación en un proyecto social ejecutado por la empresa.

6. MARCO TEÓRICO

El método SROI (Social Return on Investment) fue desarrollado en Estados Unidos, en los años 90, por Jed Emerson, quien presentó un avance innovador sobre cómo calcular el retorno social de la inversión en organizaciones sin ánimo de lucro. El retorno social de la inversión es una herramienta que permite integrar las dimensiones económica, social y ambiental, igualmente posibilita mostrar los resultados en estas tres dimensiones y establecer si el desempeño de la empresa, el desarrollo del proyecto o iniciativas fueron favorables o desfavorables, lo cual es un apoyo para los líderes en la toma de decisiones relacionadas con las inversiones.

En 2007, Jeremy Nicholls fundó Social Return on Investment (SROI) Network, que luego se convirtió en Social Value International y Social Value UK, ambas organizaciones se enfocan en reducir la desigualdad, al cambiar la forma en la que el mundo rinde cuentas del valor.

El primer manual metodológico del modelo SROI se formuló en 2009, cuyo objetivo era 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).

En 2012, fue actualizado el modelo a través de la recopilación de mejoras propuestas por académicos, organizaciones y usuarios del modelo, para luego publicar la Guía para el Retorno Social, proporcionando un marco dirigido a personas u organizaciones que requieran medir, cuantificar, gestionar y contabilizar el valor o el impacto social generado por sus actividades o acciones (The SROI Network, 2012). Esta guía se encuentra fundamentada en siete principios que son la base de aplicación del SROI:

- a. Involucrar a los stakeholders durante todo el proceso de evaluación.
- b. Entender cuáles son las variables que involucran la evaluación y de qué forma cambian estas.
- c. Evaluar aquellos elementos que realmente son importantes.
- d. La evaluación debe ser concreta de tal forma que incluya únicamente lo esencial.
- e. No sobre justificar los resultados.
- f. De igual forma la evaluación debe ser transparente y se deben de comprobar los resultados obtenidos.

Existen dos formas de analizar el retorno social de la inversión (SROI), que a Continuación se relacionan:

- ✓ Evaluativo, el cual es conducido retrospectivamente y basado en cambios (Outcomes) reales que ya han tenido lugar.
- ✓ Prospectivo (de pronóstico), el cual predice cuánto valor social será creado. Si las actividades alcanzan los resultados esperados.

La Guía contiene seis Etapas:

Etapas 1. Establecer alcance e identificar a los stakeholders

Etapas 2. Crear mapa de Outcomes

Etapas 3. Evidenciar los Outcomes y darles un valor

Etapas 4. Establecer el Impacto

Etapas 6. Reportar, usar y certificar

Para calcular el retorno social de la inversión (SROI), se inicia con el establecimiento del alcance del análisis, seguido por la identificación de los grupos de interés, luego se realiza un mapa de impacto o modelo lógico, en el cual se determinan las entradas requeridas para generar resultados esperados, a estos resultados se les debe asignar un valor monetario a través de proxies financieros, este valor se multiplica por la cuantificación del indicador, a este resultado se le resta el porcentaje de cambio que se haya podido generar sin la intervención del proyecto, (el peso muerto), menos el porcentaje de cambio que se haya generado por la intervención de otros proyectos o actividades (atribución), menos la depreciación del cambio en el tiempo (disminución); el producto de esta operación será el impacto total generado por las actividades del proyecto, este resultado se divide por la inversión y el resultado de esta operación será el SROI.

7. MARCO CONCEPTUAL

7.1. Desarrollo sostenible: el Informe Brundtland, firmado en Oslo el 20 de marzo de 1987, define desarrollo sostenible como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”. El propósito del Informe Brundtland es garantizar una mejor calidad de vida para las presentes y futuras generaciones, también, crear conciencia sobre los riesgos que representa el actual modelo económico para la población futura, por lo que busca fomentar políticas orientadas a garantizar el equilibrio entre los factores que influyen en la calidad de vida, generar conciencia en la actual población para que deje a la población futura los suficientes recursos sociales, medioambientales y económicos, con el propósito de que todos puedan gozar de una buena calidad de vida. Dado que el desarrollo sostenible está fundamentado en tres ejes; el económico, el social y ambiental, dependiendo de la forma en que cada uno de estos ejes se impacte, terminará afectando ya sea de manera positiva o negativa a la población y al medio ambiente. Por lo anterior, los gobiernos, las empresas, los consumidores están llamados a poner en marcha acciones que promuevan el crecimiento económico, la generación de empleo, el bienestar social y el desarrollo sostenible.

7.2. Responsabilidad social empresarial: la Comisión Europea (COM, 2002) define la responsabilidad social de la empresa o responsabilidad social corporativa como “Una opción voluntaria de las empresas a integrar en sus operaciones las consecuencias económicas, sociales y medioambientales”; a su vez, propone que la empresa dialogue con sus grupos de interés, con el objetivo de avanzar conjuntamente en alianza estratégica hacia el desarrollo sostenible.

La ISO 2600:2010, define responsabilidad social como:

La Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante el comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; toma en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y este integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (ISO, 2010).

7.3. Impacto de una organización: la ISO 2600:2010 define impacto como un “cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización” (ISO, 2010).

7.4. Medio ambiente: la ISO 2600:2010 define medio ambiente como “Entorno natural en el cual una organización opera, incluyendo el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos, el espacio exterior y sus interrelaciones”.

7.5. Valor compartido: Porter y Kramer (2006) definen valor económico como “creación de valor económico de tal manera que, a la vez, facilite satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad” (p. 209). Los autores proponen generar de manera simultánea valor para la empresa y la sociedad. Por eso, las estrategias y las políticas de la empresa deben estar orientadas a mejorar su rentabilidad, competitividad sus ingresos y, al mismo tiempo, mejorar las condiciones económicas, sociales y ambientales del entorno en el que opera.

7.6. Materialidad: Vidal y Morros (2014, pág. 23.), definen materialidad como:

Un principio que se aplica a la información financiera, contable y a la información de sostenibilidad. Su significado en el ámbito de la sostenibilidad es: que una información para ser material debe reflejar aspectos o indicadores que reflejen los impactos significativos (sociales, ambientales y económicos) de la organización y los que podrían ejercer influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.

7.7. Inversión socialmente responsable (ISR). Para Vidal y Morros (2014, pág.25), inversión socialmente responsable:

Es la inversión que incorpora consideraciones éticas, sociales o medioambientales, junto a las financieras, en la toma de decisiones de inversión, tanto por la empresa como por los agentes inversores externos y todo ello sin descuidar los objetivos de riesgo y rentabilidad financiera.

7.8. Grupos de interés según la norma AA1000SES (Accountability, 2015): Las partes interesadas son aquellas personas, grupos de personas u organizaciones que afectan y / o podrían ser afectados por las actividades, productos o servicios de una organización y por el desempeño asociado con respecto a las cuestiones abordadas por el compromiso. Una organización puede tener muchas partes interesadas, cada una con distintos atributos y a menudo, con intereses y preocupaciones diversos y en conflicto.

7.9. Comportamiento ético: Según la norma ISO 26000:2010, es el “comportamiento acorde con los principios de correcta o buena conducta aceptados en el contexto de una situación determinada y que es coherente con la normativa internacional de comportamiento” (ISO, 2010).

7.10. Cadena de valor: La norma ISO 26000:2010 define cadena de valor como “secuencia completa de actividades o partes que proporcionan o reciben valor en forma de productos o servicios” (ISO, 2010).

7.11. Retorno social de la inversión (SROI): Valdés *et al.* (2019, p. 33), citan el concepto de SROI de Narillos (2010): “SROI es un proceso de comprensión, medición y comunicación de los valores sociales, medioambientales y económicos creados por una organización”.

8. MARCO NORMATIVO

La responsabilidad social inicia cuando finalizan las obligaciones de carácter legal, que incluyen leyes y regulaciones exigibles (ISO, 2010), sin dejar de reconocer que el cumplimiento de la legislación es una obligación de las organizaciones y la esencia de la responsabilidad social (Vidal y Morrós, 2014). Así que la organización asume de manera voluntaria un comportamiento responsable, garantizando la sustentabilidad del negocio.

Por lo tanto, la responsabilidad social desde el ámbito de la operatividad se divide en:

Responsabilidad legal: hace referencia a la responsabilidad que tiene la empresa por cumplir y acatar las leyes vigentes en el territorio en el que opera.

Responsabilidad económica: garantiza tanto la sustentabilidad económica de la empresa, como que los ingresos cubran los costos operativos de la organización y la remuneración de los inversionistas (Vidal y Morrós, 2014).

8.1. Marco Normativo Internacional

8.1.1. Global Reporting Initiative (GRI). Esta propuesta aparece en 1997 como cooperación entre la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) y el programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Oficialmente, como organización autónoma, la Global Reporting Initiative (GRI) surge el 4 de abril de 2002 en Nueva York, sede de las Naciones Unidas. El GRI es un marco global estándar que orienta a las empresas en la elaboración del informe de sostenibilidad, de tal forma que integre en un solo informe los ámbitos social, económico y medioambiental, para su posterior revelación pública.

El informe debe contener el impacto ecológico y humano generado por la operación de la empresa, de modo que sirva de insumo a los responsables de tomar decisiones. De este modo, el informe debe suministrar a las partes interesadas datos relevantes para su beneficio. Debe garantizar transparencia, credibilidad, y facilitar la comparación con informes de otras empresas (Vidal y Morrós, 2014).

8.1.1.1. Norma ISO 26000. La traducción al español de la *Guía de responsabilidad social*, hecha por el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, refiere:

Esta norma proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la responsabilidad social, el reconocimiento de la misma y el involucramiento de las partes interesadas, las materias fundamentales y los asuntos que constituyen la responsabilidad social y sobre las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en la organización (ISO, 2010)

Así pues, esta norma es un estándar internacional, no certificable, es una guía de aplicación voluntaria, puede ser utilizada en todo tipo y tamaño de organización, ya sea pública o privada. Fue diseñada con el propósito de fomentar en las empresas la ejecución de actividades de responsabilidad social, la integración de los ámbitos social, ambiental y legal. La norma se basa en los principios de rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los requerimientos de las partes interesadas, al principio de legalidad/Estado de derecho, a la normativa internacional de comportamiento y a los derechos humanos.

8.1.1.2. SA 8000: se fundamenta en las Normas Internacionales de Trabajo de la OIT, es un informe de responsabilidad social que puede ser certificado de manera voluntaria. Creada en 1997 en Estados Unidos, con la finalidad de promover el mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores y de las actividades que realizan las empresas y su incidencia en la sociedad mundial.

8.1.1.3. Serie de Normas AA1000 Accountability: el ISEA (Institute for Social and Ethical Accountability) es una organización sin ánimo de lucro, fundada en 1996 en Reino Unido, con la participación de multinacionales, organizaciones no gubernamentales, académicos y empresas consultoras; elabora el compendio de tres normas denominado serie AA1000, la cual restablece estándares de mejora de la sostenibilidad, con el fin de evaluar, atestiguar, fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad presentado por las organizaciones.

8.1.1.4. AA1000AP 2018-Principios de AccountAbility: es la primera norma del compendio de sostenibilidad, publicada en 2003 y actualizada en 2008, creada para garantizar la credibilidad y calidad en el desempeño de los informes de sostenibilidad. Forma el núcleo del compendio AA 1000, también establece cuatro principios aceptados internacionalmente, brinda orientación a las organizaciones para la identificación y desafíos en materia de sostenibilidad. Por otra parte, permite a las organizaciones a nivel mundial la aplicación de los principios de AccountAbility, para la rendición de cuentas y guía de sostenibilidad (AccountAbility, 2018).

8.1.1.5. AA1000SES: estándar internacional de participación de las partes interesadas, creado para apoyar a las organizaciones en el diseño de un enfoque que integre la estrategia, el gobierno y las operaciones de la empresa con los grupos de interés y declare su compromiso con estos (AccountAbility, 2015).

8.1.1.6. AA 1000 ASV3: es un estándar de aseguramiento de la información de sostenibilidad en las organizaciones, que evalúa la naturaleza y el grado en que una organización se adhiere a los Principios de AccountAbility.

8.1.2. Marco Normativo Nacional

En el entorno colombiano se han presentado varias iniciativas de proyectos de ley referentes a responsabilidad social, pero sin aprobación por parte del Congreso de la República. Como las siguientes:

8.1.2.1. Proyecto de Ley 153 de 2006: su objetivo era reglamentar la responsabilidad social de las empresas en Colombia.

8.1.2.2. Proyecto de Ley 031 de 2007: buscaba promover comportamientos socialmente responsables en las empresas colombianas a partir del diseño, desarrollo y puesta en servicio de políticas, planes, programas, proyectos y operaciones.

8.1.2.3. Proyecto de Ley 058 de 2009: su finalidad fue promover en las empresas colombianas la cultura para generar informes de responsabilidad social. El proyecto de ley lo presentó el senador Luis Carlos Avellaneda Tarazona en la Comisión Séptima Constitucional Permanente del Senado de la República de Colombia (Vlex, s. f.)

8.1.2.4. Proyecto de Ley 70 de 2010: el propósito de este proyecto de ley es la:

Promoción de comportamientos voluntarios, socialmente responsables, por parte de las organizaciones aquí comprendidas, a partir del diseño, desarrollo y puesta en servicio de políticas, planes, programas, proyectos y operaciones, de tal manera que tiendan al logro de objetivos sociales, focalizando en aspectos como la protección de la niñez, la erradicación del trabajo infantil, la erradicación de la pobreza, el respeto de los derechos humanos y los comportamientos responsables ambientales basados en la prevención y la reparación de los daños ambientales (Vlex, s.f.).

Ulteriormente, se resaltan leyes que contribuyen a mejorar el bienestar social de los colombianos:

8.1.2.5. Ley 21 de 1982: esta ley presentó una actualización en el capítulo 1, según registra el Diario Oficial de Colombia, cuyo artículo 1.º expone:

El subsidio familiar es una prestación social pagadera en dinero, especie y servicios a los trabajadores de medianos y menores ingresos, en proporción al número de personas a cargo, y su objetivo fundamental consiste en el alivio de las cargas económicas que representa el sostenimiento de la familia, como núcleo básico de la sociedad.

El subsidio familiar se otorga a quien se encuentre afiliado a una caja de compensación familiar, es un subsidio en especie (alimentos, becas de estudio, textos escolares, vestidos, medicamentos, etc.) (Jaramillo, 2013).

8.1.2.6. Ley 2114 del 29 de julio de 2021: por medio de la cual se amplía la licencia de paternidad a 14 días, se crea la licencia parental compartida, así como la parental flexible de tiempo parcial, se modifica el artículo 236 y se adiciona el artículo 241^a del Código Sustantivo de Trabajo. Se amplía la licencia de maternidad a 18 semanas.

8.1.2.7. Ley 2055 de 2020: El 20 de septiembre de 2020, el Congreso de la República de Colombia aprobó la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores, adoptada en Washington, el 15 de junio de 2015. El artículo 1° de La ley 2055 dice:

El objeto de la Convención es promover, proteger y asegurar el reconocimiento y el pleno goce y ejercicio, en condiciones de igualdad, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales de la persona mayor, a fin de contribuir a su plena inclusión, integración y participación en la sociedad.

8.1.2.8. Ley 982 de 2055: establece normas orientadas a la igualdad de oportunidades para las personas sordas y sordociegas. En el capítulo II, en su artículo 3, expresa lo siguiente:

El estado se compromete a apoyar las actividades de investigación, enseñanza y difusión de la Lengua de Señas en Colombia al igual que otras formas de comunicación de la población sorda y sordociega, para tal efecto promoverá la creación de escuelas de formación de intérpretes para sordos y sordociegos, y la incorporación de la enseñanza de la Lengua de Señas en Colombia en los programas de formación docente especializada en sordos y sordociegos (Diario Oficial n.º 45.995 de 9 de agosto de 2005).

9. METODOLOGÍA

El presente ejercicio investigativo es de tipo descriptivo, donde se incluye una etapa exploratoria para evaluar y revisar información primaria y secundaria como, investigaciones previas, antecedentes de la región, la empresa, los métodos, técnicas, herramientas y teorías que se han empleado para la aplicación de la metodología SROI. Para ello, se realizó una clasificación y adaptación de herramientas, estrategias, metodologías y estándares internacionales, con la finalidad de construir un instrumento que permita desarrollar cada una de las seis etapas del SROI de manera semiautomatizada.

Por tanto, el propósito de esta investigación de consultoría en Ciencia, Tecnología e Innovación en el campo de la responsabilidad social empresarial, es brindar herramientas a la empresa Gabrica S.A.S, para la medición del impacto y cálculo del Retorno Social de la Inversión (SROI), a proyectos sociales desarrollados por la empresa. Para esto, se propone el diseño de una guía e instrumento para desarrollar las seis etapas de la metodología de Retorno Social de la Inversión, por sus siglas en inglés SROI, planteada por la red internacional Social Value UK.

Teniendo en cuenta lo anterior, la metodología para determinar el SROI de un proyecto se desarrolla de forma sistémica en seis etapas diferentes, que se describen en seguida:

Etapas 1. Establecer alcance e identificar a los Stakeholders: es en este momento donde se debe determinar de manera explícita el límite que tendrá el análisis SROI, identificar, caracterizar, jerarquizar e involucrar a los grupos de interés (Stakeholders) que serán incluidos en el análisis SROI (The SROI Network, 2012).

Etapas 2. Crear mapa de cambios (Outcomes): en este punto se deben reconocer las actividades que se implantaron o implementarán en el proyecto, identificar las entradas (inputs), conformadas por los recursos requeridos para la ejecución de las actividades del proyecto; en seguida se deben 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) con el desarrollo de las actividades (The SROI Network, 2012).

Etapas 3. Evidenciar los cambios (Outcomes) y asignarles un valor monetario: en esta etapa deben desarrollar los indicadores para medir, dejar evidencia, establecer el tiempo que durarán y estimar el valor monetario a los cambios generados por las actividades del proyecto (The SROI Network, 2012).

Etapas 4. Establecer el Impacto: en esta fase se debe determinar el impacto generado por las actividades del proyecto (The SROI Network, 2012).

Etapas 5. Calcular el SROI: se debe calcular la razón del SROI inicial, el valor actual neto de los cambios y el valor actual neto de la inversión (The SROI Network, 2012).

Etapas 6. Reportar, usar y certificar: se deben comunicar los resultados del análisis SROI a los grupos de interés (Stakeholders), se les debe informar acerca del valor social que se creó con el desarrollo del proyecto (The SROI Network, 2012).

9.1. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación en consultoría, Ciencia, Tecnología e Innovación, realizada a la empresa Gabrica S.A.S fue ejecutada en tres fases, descritas a Continuación:

Fase 1. Análisis: en este periodo se efectúa una búsqueda sistemática de evidencia científica y de documentos técnico-científicos disponibles sobre la conducta empresarial respecto a responsabilidad social en el contexto nacional e internacional. Adicionalmente, se estudian casos de organizaciones que adoptaron la metodología SROI, con el fin de establecer antecedentes teóricos de aplicación. Seguidamente, se elabora una base de datos documental con el siguiente contenido; título, autores, año, objetivo general, metodología, muestra, resultados y conclusiones.

Después, se realiza la búsqueda y análisis de herramientas, metodologías, estándares y manuales para desarrollar cada una de las etapas SROI y elaborar una base de datos documental, que incluya; nombre del modelo o herramienta, alcance, requisitos de aplicación, fases de aplicación y dificultad de aplicación.

Fase 2. Diseño: en esta fase se identifican los requisitos para desarrollar cada una de las etapas del SROI, se estudian y eligen los modelos, herramientas y estándares que serán adaptados en la construcción del instrumento para calcular el SROI. El instrumento tendrá hasta tres opciones para desarrollar las etapas 1, 2 y 3, por lo que se formularán criterios para elección de la opción que más se ajuste a las características del proyecto social que esté siendo sometido a evaluación.

Fase 3. Validación: la propuesta es validada mediante la aplicación del instrumento para calcular el SROI, en un proyecto social ejecutado por la empresa Gabrica S.A.S.

9.2. DEFINICIÓN DE VARIABLES O CATEGORÍAS

9.2.1. Conceptualización de las variables

Tabla 2*Definición de variables*

Variable	Definición de la variable
Responsabilidad social	Illera (2010) define responsabilidad social empresarial como “el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medioambiente, desde su compromiso social y un comportamiento responsable hacia las personas y los grupos con quienes interactúe” (p. 97).
El retorno social de la inversión (SROI).	Su finalidad es cuantificar en términos monetarios el valor social creado por las organizaciones, proyectos sociales o iniciativas (Roux, 2012).

Nota. Elaboración del Autor.

9.3. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación se revisó literatura primaria y secundaria, específicamente estudios de caso, artículos de investigación, datos estadísticos, modelos, manuales y estándares internacionales, que fueron relacionados en una base de datos, donde se aplicó el análisis correspondiente de acuerdo con el tema de estudio “responsabilidad social”, medición del impacto social y análisis SROI.

Para adaptar las herramientas, metodologías, estándares y manuales seleccionados con el fin de diseñar el instrumento de cálculo del SROI, primero, se revisó la literatura de modelos, metodologías y herramientas encontradas, más adelante, se construyó una base de datos documental en la que se registró información como el alcance del modelo o herramienta, los requisitos y fases de aplicación, especificación de las dificultades de aplicación y luego se realizó el respectivo análisis, en seguida, se eligieron los métodos y herramientas que se ajustaban al contexto colombiano, a las características de las etapas del SROI y las necesidades de la organización. Una vez diseñado el instrumento en mención, se procede a validar el mismo en un proyecto social ejecutado por la empresa Gabrica S.A.S.

9.4. CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE CONSULTORÍA

La propuesta para presentar el servicio de consultoría científico-tecnológica, se presenta ante el comité de responsabilidad social de la Empresa Gabrica S.A.S, para diseñar una guía e instrumento de aplicación del retorno social de la Inversión (SROI), a proyectos sociales ejecutados por la empresa. Una vez analizada la propuesta por parte del comité, aprobaron y se establecieron los siguientes compromisos:

La empresa programará reuniones periódicas los días miércoles a las 7:00 a.m. a través de la plataforma Google meet, para presentar y revisar avances de la investigación en consultoría en Ciencia, Tecnología e Innovación (Ver anexo A).

El equipo de consultoría quedo conformado por los siguientes integrantes:

El delegado de la empresa Gabrica S.A.S: Viviana Tamayo Giraldo.

El docente integrante del Grupo de Investigación GEAMEC, de la Universidad Santo Tomás: Harold Wilson Hernández Cruz.

La Investigadora responsable del proyecto: Sandra Milena Pava Rincón.

9.5. CRONOGRAMA PARA EL DESARROLLO DE LA INTERVENCIÓN

Tabla 3
Cronograma Intervención

CRONOGRAMA PROYECTO DE CONSULTORÍA																										
ETAPA	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	NOVIEMBRE 2021				FEBRERO 2022				MARZO 2022				ABRIL 2022				MAYO 2022				JUNIO 2022			
			S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	
Revisión Literatura	Revisión de literatura, consulta de base de datos, libros, fuentes primarias y secundarias	Listado de referencias bibliográficas																								
Formulación del problema de investigación	Identificación de la problemática para resolver	Matriz de marco lógico																								
Reunión Gabrica. (Viviana Tamayo)	Presentación propuesta ante el comité de responsabilidad social de Gabrica S.A.S.	Acta aceptación de proyecto de consultoría																								
Marco referencial	Elaboración de marcos: teórico, normativo y legal	Matriz de marco normativo y legal																								
Marco teórico organizacional	Elaborar análisis de contexto para la empresa Gabrica.	Informe de contexto																								
Desarrollo etapas SROI	Revisión bibliográfica de herramientas y metodología o técnica para el desarrollo de cada etapa del SROI	Instrumento para identificación, caracterización y priorización de Stakeholders																								
		Instrumento para identificación de entradas, caracterizaciones salidas y resultados esperados.																								
		Matriz para establecimiento indicadores.																								
		Instrumento para calcular peso muerto, atribución y decrecimiento.																								
Conclusiones de la consultoría	Redactar conclusiones																									

Nota. Elaboración del Autor

10. DESARROLLO DEL PROYECTO Y RESULTADO DE LA CONSULTORÍA

FASE DE ANÁLISIS

El proyecto de consultoría científico-tecnológica se desarrolló de manera sistémica de acuerdo con las tres fases planteadas en la metodología de investigación. En la fase 1 o de análisis, se realizó búsqueda de evidencia científica en bases de datos Taylor & Francis Group, Jstor, Scopus, Google académico entre otras, así como en fuentes primarias de información, como el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la Agencia Nacional de Infraestructura (ANDI), Consejo Colombiano para el desarrollo sostenible, Centro Colombiano de responsabilidad social, Instituto Ethos, Global Reporting Initiative (GRI), y demás. Luego se llevó a cabo una clasificación y análisis de evidencia científica a través de la construcción de base de datos en formato Excel, en la que se registró desde artículos científicos, estudios de caso, modelos, herramientas y estándares internacionales, a fin de establecer antecedentes teóricos de aplicación de la metodología SROI y medición de impacto social a nivel nacional e internacional. En la Tabla 4, se describen algunos artículos en los que se basó el establecimiento de antecedentes teóricos.

Tabla 4

Antecedentes teóricos metodología SROI

ORGANIZACIÓN/ TÍTULO	DESCRIPCIÓN
Antecedentes teóricos	
What about the issues in using social return on investment as an evaluation tool?	Este documento "Issues in using social return on investment as an evaluation tool", el propósito de los autores es socializar algunos aspectos a tener en cuenta para realizar un análisis SROI, y comunicar los resultados del análisis Banke-Thomas
Applying Social Return on Investment to Risk-Based Transportation Asset Management Plans in Low-Volume Bridges.	Esta identificación se basó en el "Informe de Buenas Prácticas" y en el "Resumen de la solicitud a la convocatoria de Fundación Bancaria La Caixa Interculturalidad y Acción Social 2016" y la información disponible en la web acerca de los antecedentes el proyecto.
El Proyecto de Manos al Agua, Gestión Inteligente del Agua – GIA	Estudio de caso en la microcuenca Edén-Bareño, Aguadas-Caldas
	Medir los impactos sociales, ambiental y económicos del Proyecto: Estudio de caso en la microcuenca Edén-Bareño, Aguadas-Caldas

Continúa....

Tabla 4*Antecedentes teóricos metodología SROI (continuación)*

ORGANIZACIÓN/ TÍTULO	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO
Estudios de caso		
Fundación Telefónica y Fundación Santa María la Real del Patrimonio Histórico	Programa de Empleabilidad Joven: Todos Incluidos Lanzaderas de Empleo	Realizar análisis SROI, al proyecto de “empleabilidad Joven: todos Incluidos” Lanzaderas de empleo
Empresas de inserción de Aragón	Identificación, descripción y cuantificación del retorno social y socioeconómico de las empresas de inserción de Aragón	
Fundación Grupo Familia Colombia	Apoyo en la obtención de registro ante la Superintendencia de Servicios Públicos a la Asociación de Recolectores de Materiales Reciclables de Popayán - AREMARPO. (Recicladores de oficio)	Realizar análisis evaluativo y prospectivo del retorno social de la inversión de las inversiones realizadas por la Fundación Grupo en Familia.

Nota. Datos tomados de bases de datos electrónicas del CRAI Universidad Santo Tomás.

Finalizada la revisión y análisis bibliográfico, se procedió a elegir las herramientas, técnicas, estándares y métodos, que fueron adaptados para la construcción por etapas del instrumento para calcular el retorno social de la inversión (SROI).

10.1. FASE DE DISEÑO

Como se mencionó en la metodología de investigación, el referente de este proyecto es la *Guía de retorno social de la inversión* (SROI), de la red internacional Social Value UK, la cual establece seis etapas para su desarrollo, por lo que el diseño del instrumento para calcular el SROI se realizó de forma sistémica y por etapas. Primero se llevó a cabo la revisión de literatura de herramientas, estrategias, estándares internacionales y metodologías, posteriormente se procedió a seleccionar la herramienta, estrategia y/o modelos que más se ajustaban al contexto colombiano, para luego adaptarlas en el diseño del instrumento para calcular el SROI, como se describe a continuación:

Etapas 1: Definición del alcance e identificación de los grupos de interés (stakeholders).

Esta etapa tiene como propósito delimitar los aspectos que serán considerados en el análisis SROI. Igualmente, se deben identificar, caracterizar y priorizar los grupos de interés que estarán involucrados en el proyecto. Para el desarrollo de esta primera etapa fueron analizados siete modelos y herramientas enfocados en la

identificación, caracterización y priorización de grupos de interés (stakeholders), en la Tabla 5, se hace una breve descripción de los modelos mencionados.

Tabla 5

Modelos para identificar, caracterizar y jerarquizar grupos de interés

MODELOS	ALCANCE	INFORMACIÓN NECESARIA
Modelo de atributos y prominencia. Mitchell, Agile y Wood (1997, 1999), Operacionalizado por: Falcao Fontes (1999)	Inicia con la identificación de grupos de interés. Priorización de grupos de Interés, mediante la relación de las variables (atributos): poder, legitimidad y urgencia. Mapeo de stakeholders.	Misión – Visión Plan de gestión de la organización Diagnóstico de la organización
Modelo de poder-interés, de Gardner (1989)	Clasificación y ponderación de los stakeholders	Plan estratégico de la organización Documentos relacionados con el proyecto.
La tabla de los stakeholders- Boddy & Patton (2004) citados en Wessinger (2012)	Identificar, priorizar y gestionar	Director del proyecto Acta de aprobación del proyecto Plan de gestión de la empresa
El círculo de poder - modelo Bourne & Walker (2005)	Mapea grupos de interés, permite evaluar y visualizar la influencia de los grupos de interés clave.	Matriz de grupos de interés Matriz de priorización grupos de interés
Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés.	Evaluar la situación actual de la empresa, conocer mejor los temas y los representantes de los stakeholders, y planificar adecuadamente.	Genere una lista de categorías de posibles stakeholders las dimensiones: personas con las que tiene responsabilidades legales, financieras u operativas; personas que tienen probabilidades de influenciar el desempeño de la organización.
La tabla de los stakeholders- Boddy & Patton (2004) citados en Wessinger (2012)	Identificar, priorizar y gestionar	Director del proyecto Acta de aprobación del proyecto Plan de gestión de la empresa

Continúa.....

Tabla 5

Modelos para identificar, caracterizar y jerarquizar grupos de interés (continuación)

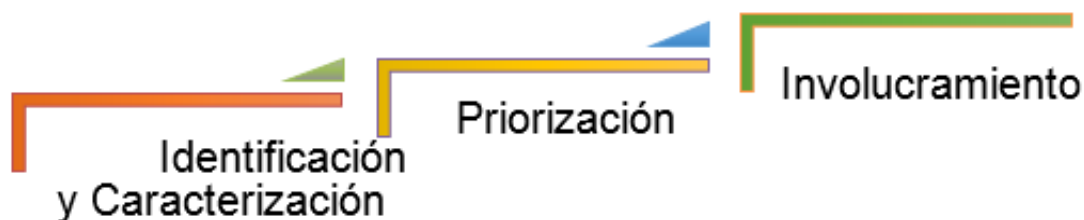
MODELOS	ALCANCE	INFORMACIÓN NECESARIA
El círculo de poder - modelo Bourne & Walker (2005)	Mapea grupos de interés, permite evaluar y visualizar la influencia de los grupos de interés clave.	Matriz de grupos de interés Matriz de priorización grupos de interés
Modelo de poder-interés, de Gardner (1989)	Clasificación y ponderación de los stakeholders	Plan estratégico de la organización Documentos relacionados con el proyecto.
Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos	Identificación priorización e involucramiento de interesados	Análisis, documentación e información relevante de los interesados. Plan para la dirección del proyecto. Documentos del proyecto.

Nota. Datos tomados de bases de datos electrónicas del CRAI Universidad Santo Tomás y Google Académico.

Como resultado de este análisis surgió la elección de los métodos y herramientas que serían adaptados en la construcción del instrumento para calcular el SROI, para la primera etapa, la adaptación se realizó de forma sistémica siguiendo los siguientes pasos:

Figura 1

Pasos para la identificación, clasificación y jerarquización de grupos de interés



Nota. La figura muestra los pasos que se debe seguir para identificar, caracterizar y priorizar grupos de interés en un proyecto. Fuente: Elaboración del autor.

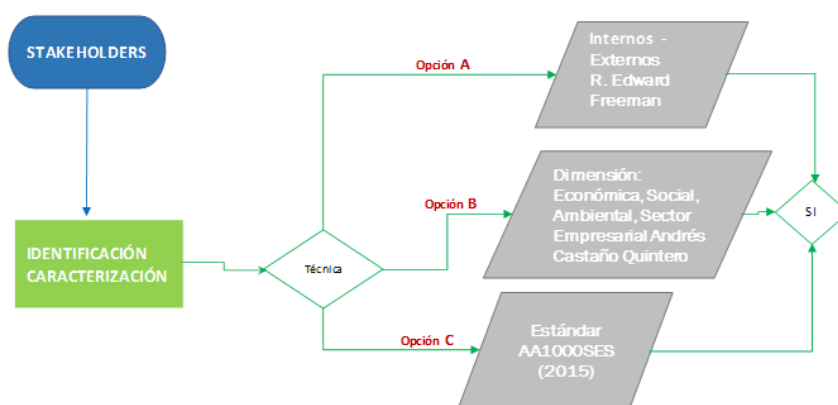
PASO1. Identificación y caracterización de grupos de interés: para la identificación y caracterización de grupos de interés (stakeholder), se generaron tres opciones (a,

b, c), teniendo en cuenta que los proyectos y las organizaciones poseen sus propias características y particularidades. En esta primera fase de construcción del instrumento para calcular el SROI, se adaptaron los modelos relacionados a Continuación:

- Metodología de las partes interesadas de R. Edward Freeman (Kvam, s. f.), adaptado en la opción a, Identificación de grupos de interés (stakeholders).
- Identificación y clasificación por preguntas y respuestas, de la Guía de responsabilidad social ISO 26000, (ISO, 2010), (ISO, 2010).
- Identificación y clasificación de acuerdo con el Manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés, de Carlos Andrés Castaño Quintero, Nelson Díaz Cáceres y Janeth Lozano Correa (citados por Castaño et al., 2012), adaptado en la opción b, Identificación de grupos de interés (stakeholders).
- Identificación y clasificación de acuerdo con el estándar internacional, aa1000ses (2015), adaptado en la opción c, identificación de grupos de interés (stakeholders), adaptado en la opción c, identificación de grupos de interés (stakeholders). La descripción detallada de cada uno de estos modelos se puede consultar en el documento producto de esta investigación “guía de aplicación del retorno social de la inversión (SROI) a proyectos sociales en Colombia”, ver pág. 7-10, Anexo B.

Figura 2

Modelos adaptados para la identificación de grupos de interés

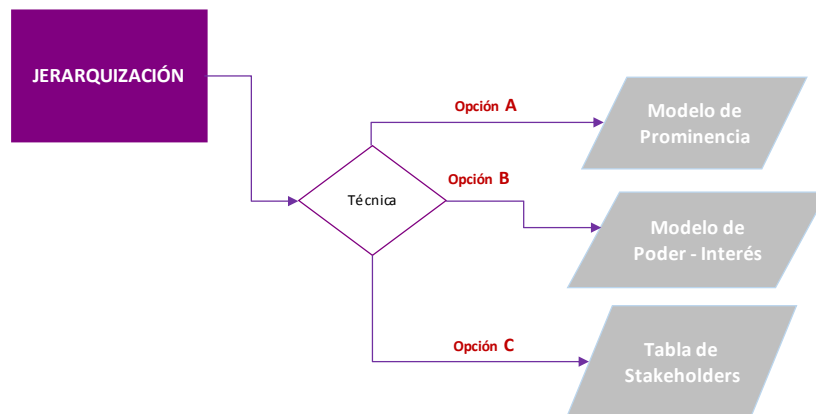


Nota. La figura muestra los tres modelos que fueron adaptados en el diseño el instrumento, primera etapa SROI, paso uno. Fuente: elaboración del autor.

PASO 2. Jerarquización de los grupos de interés (stakeholders): posterior a la identificación y caracterización de los grupos de interés, se debe establecer el nivel de influencia, poder, grado de autoridad e interés que cada persona o grupo ejerce sobre el proyecto. En este paso también se formularon tres opciones (a, b, c) para jerarquizar grupos de interés, los modelos adaptados en la construcción del instrumento para calcular el SROI, se describen a continuación:

Figura 3

Modelos adaptados para la jerarquización grupos de interés



Nota. La figura muestra los tres modelos que fueron adaptados en el diseño el instrumento, primera etapa SROI, paso dos. Fuente: elaboración del autor.

➤ **Modelo de Atributos y Prominencia**

Modelo adaptado para la opción a: admite jerarquizar y mapear a los grupos de interés a través del otorgamiento de los atributos de poder, legitimidad y urgencia, para establecer el nivel de prioridad que ejerce el grupo de interés sobre el proyecto (Caro y Rojas, 2012).

➤ **Modelo de interés-poder (dinamismo)**

Modelo adaptado en la opción b: de acuerdo con Gardner (1989), se formula una matriz cartesiana en la que se consideran los parámetros de interés y poder. De esta manera es posible clasificar, jerarquizar y ponderar los grupos de interés en relación con una calificación a estas dos variables que puede ser alta, media o baja (Acuña, 2012).

➤ **Tabla de los stakeholders**

Adaptado en la opción c: esta herramienta posibilita la priorización de grupos de interés según el nivel de importancia y las necesidades que tengan estos sobre la organización o el proyecto (Altamirado, 2018).

Cada instrumento permite la visualización gráfica de los grupos de interés (stakeholders).

La descripción detallada de cada uno de estos modelos se puede consultar en el documento producto de esta investigación “Guía de aplicación del retorno social de la inversión (SROI) a proyectos sociales en Colombia”. Ver pág. 11-14, ANEXO B.

A continuación, se presentan las tres opciones diseñadas en el instrumento para jerarquizar grupos de interés:

Opción a: basado en el modelo de prominencia

Figura 4

Instrumento basado en el modelo de prominencia

JERARQUIZACIÓN GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS)							
Nº	GRUPO DE INTERÉS (STAKEHOLDERS)	ROL	NÚMERO DE INTEGRANTES	ATRIBUOTOS			TIPO
				PODER	LEGITIMIDAD	URGENCIA	
1							No stakeholder
2							No stakeholder

Nota. La figura representa la matriz para para priorizar grupos de interés. Fuente: adaptado de Ronald Mitchell, Bradley Agle y Donna Wood (1997, 1999), operacionalizado por Falcao Fontes (1999).

La escala de valoración elegida para este instrumento es cualitativa con ponderación: baja, media y alta (ver Tabla 7).

Figura 5

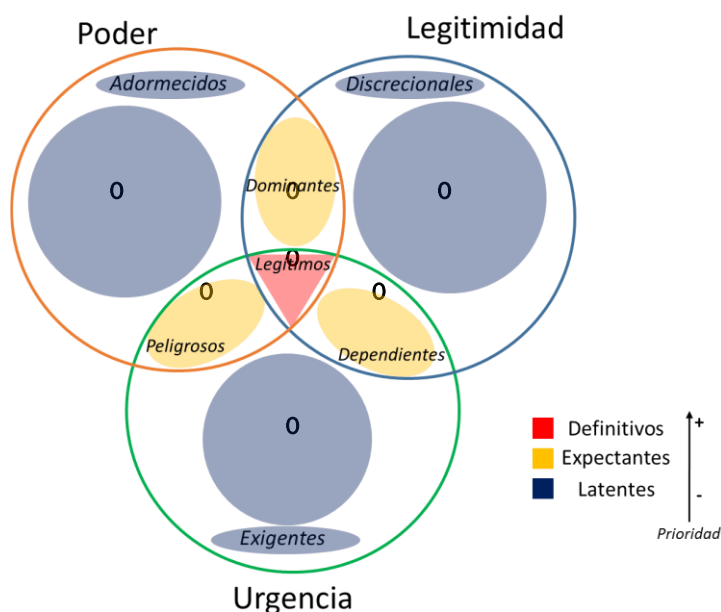
Escala de valoración cualitativa

TABLA DE COLORES	
COLOR	PRIORIDAD
	ALTA
	MEDIA
	BAJA

Nota. La figura describe escala de valoración cualitativa para ponderar el grado de prominencia de los grupos de interés. Fuente: elaboración del autor.

Figura 6

Representación gráfica de los datos obtenidos mediante el uso del instrumento adaptado para la jerarquización de grupos de interés (stakeholders), basado en el modelo de prominencia.



Nota. La figura representa gráficamente la prominencia de los grupos de interés. Fuente: adaptado de Ronald Mitchell, Bradley Agle y Donna Wood (1997, 1999), operacionalizado por Falcao Fontes (1999).

Opción b: basado en el modelo de dinamismo-interés poder.

Figura 7

instrumento adaptado del modelo de dinamismo

JERARQUIZACIÓN GRUPO DE INTERÉS					
Nº	GRUPO DE INTERÉS (STAKEHOLDERS)	ROL	NÚMERO DE INTEGRANTES		
				PODER	INTERÉS
1					
2					

Nota. La figura muestra la matriz que fue elaborada para jerarquizar grupos de interés en el instrumento para calcular el SROI, opción A. Fuente: adaptado de modelo de poder-interés, de Gardner (1989).

Para esta opción se estableció valoración cuantitativa y cualitativa con ponderación cualitativa: baja, media y alta; y ponderación cuantitativa de 1 a 3.

Figura 8

Escala de valoración cualitativa y cuantitativa

ESCALA DE VALORACIÓN		
COLOR	CUALITATIVA	CUANTITATIVA
	ALTA	3
	MEDIA	2
	BAJO	1

Nota. La figura describe la escala de valoración cualitativa y cuantitativa para ponderar el grado de interés y poder. Fuente: elaboración del autor.

Opción c: basado la tabla de los stakeholders

Figura 9

Instrumento basado en el modelo Tabla de stakeholders

JERARQUIZACIÓN GRUPO DE INTERÉS						
Nº	GRUPO DE INTERÉS (STAKEHOLDERS)	ROL	NÚMERO DE INTEGRANTES	EXPECTATIVAS	INTERES	PODER
1						

Nota. La figura muestra la matriz diseñada para jerarquizar grupos de interés en el instrumento para calcular el SROI, opción B. Fuente: adaptado de la tabla de los stakeholders- Boddy & Patton (2004) citados en Wessinger (2012)

Figura 10

Escala de valoración cualitativa y cuantitativa para ponderar el nivel de interés y poder de los grupos de interés.

ESCALA DE VALORACIÓN		
COLOR	CUALITATIVA	CUANTITATIVA
	ALTA	3
	MEDIA	2
	BAJO	1

Nota. La Fuente: elaboración propia

Figura 11
Representación gráfica nivel de prominencia de grupos de interés (stakeholders), basado en el modelo de prominencia.



Nota. La grafica representa el grado de prominencia de los grupos de interés. Fuente: adaptado del modelo de prominencia de Ronald Mitchell, Bradley Agle y Donna Wood (1997, 1999), operacionalizado por Falcao Fontes (1999).

PASO 3. Involucrar los grupos de interés (stakeholders): en este paso se deben identificar las estrategias para los grupos de interés, de tal forma que se mantenga un diálogo constante entre estos y los gestores del proyecto. Para lo cual se diseñó dentro del instrumento “la matriz de involucramiento”, en la que se debe registrar la técnica y canal de comunicación que se empleará para informar a cada grupo de interés, para esta matriz se tomaron como referentes el manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés, estándar internacional AccountAbility AA1000 y la Guía de responsabilidad social ISO 26000 (Ver tabla 12).

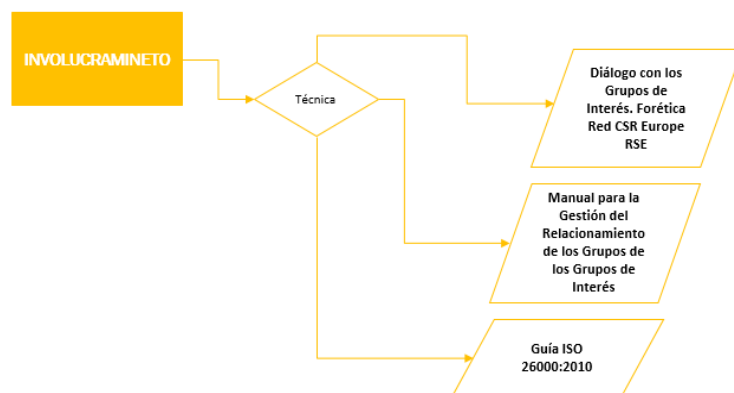
Figura 12
Matriz plan de Involucramiento grupo de interés (Stakeholders)

PLAN DE INVOLUCRAMIENTO GRUPO DE INTERÉS											
Nº	GRUPO DE INTERÉS (STAKEHOLDERS)	ROL	NÚMERO DE INTEGRANTES	TIPO DE COMPROMISO	OBJETIVO ALCANZAR	CUESTIONES PLANTEADAS		ACCIÓN IMPLEMENTADA	HERRAMIENTA DE DIALOGO	RESULTADO OBTENIDO	POCENTEJE DE AVANCE
						RIESGOS	OPOTUNIDADES				

Nota. La figura muestra la matriz de involucramiento. Fuente: elaboración del autor.

Figura 13

Modelos adaptados para generar el plan de involucramiento



Nota. La figura muestra los modelos y estándares que fueron adaptados para formular el plan de involucramiento. Fuente: elaboración del autor.

Etapa 2. Crear el mapa de cambios (Outcomes)

Para identificar las entradas (inputs), conformadas por los recursos requeridos para el desarrollo de las actividades de la intervención, asignar el valor monetario a las entradas y describir los cambios (Outcomes) que se estima ocurran sobre los grupos de interés (stakeholders), fue necesario inicialmente, realizar un compendio de herramientas y modelos que permiten hacer estimaciones monetarias de contribuciones en tiempo y especie.

Tabla 5

Matriz modelos teoría del cambio.

OS	MODEL	ALCANCE	DESCRIPCIÓN	INFORMACIÓN NECESARIA
Diagramas SIPOC (Supplier Inputs-Process-Outputs Customers)	–	Inicia con la identificación de inversionistas, entradas, salidas, hasta el establecimiento de los resultados.	Suministra información de la interacción entre las entradas, salidas y grupos de interés.	Ficha técnica del proyecto
				Matriz de grupos de interés relevantes
				Mapa de grupos de interés
				Datos estadísticos
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

Continúa...

Tabla 5*Matriz modelos teoría del cambio. (continuación)*

OS	MODEL	ALCANCE	DESCRIPCIÓN	INFORMACIÓN NECESARIA
Teoría de cambio Kurt Lewin		Define una línea causal (modelo lógico) que partiendo de insumos que generan resultados (productos) y con ellos, efectos, se detona el impacto esperado.	Permite la recopilación de datos sobre un programa de intervención social. Muestra cómo se espera que una intervención se convierta en insumos, actividades y productos en resultados e impactos.	Objetivo, alcance del proyecto
				Resultados y procesos para lograr el cambio
				Actividades para realizar el cambio
				Análisis de contexto
				Matriz de grupos de interés prioritarios
				Mapa de grupos de interés.
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	Definir Indicadores
				Escala de valoración
				Meta (estado deseado)

Nota. La tabla describe modelos sugeridos para establecer la teoría del cambio.

Fuente: Elaboración del autor.

Para estimar el valor monetario de las entradas (inputs) o recursos requeridos para el desarrollo de las actividades del proyecto que no tienen establecido un valor en el mercado, como es el caso de contribuciones en especie y en tiempo, se construyó una base de datos que contiene la descripción de modelos y técnicas, a fin de contar con diferentes referentes, para elegir la técnica que más se ajuste a las necesidades y particularidades del proyecto u organización.

Tabla 6*Técnicas para valorar el tiempo.*

MODELOS	FUENTE	ALCANCE	DESCRIPCIÓN
Decreto 966 de 2021	Departamento Administrativo de la Función Pública	Establecer la asignación básica 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 6
Técnicas para valorar el tiempo (continuación)

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, con base en la práctica, la experiencia y nivel de escolaridad. Establece 5 categorías (Asistencial, Técnico/ Tecnólogo, Profesional, Profesional Especializado). Establece el valor mínimo y máximo a 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 a 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).
Tabla de Honorarios	Agencia Nacional de Infraestructura 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
Tabla de honorarios de contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión	Departamento Nacional de Planeación	Permite 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.

Nota: la tabla relaciona las técnicas empleadas para estimar el valor a pagar por concepto de honorarios. Fuente: elaboración del autor.

A fin de estimar el valor monetario de las contribuciones en especie se realizó un compendio de métodos: comparación de mercado, valor residual o valor de salvamento y método de línea recta, ver tabla 15.

Tabla 7

Modelos para valorar contribuciones en especie, bienes y servicios

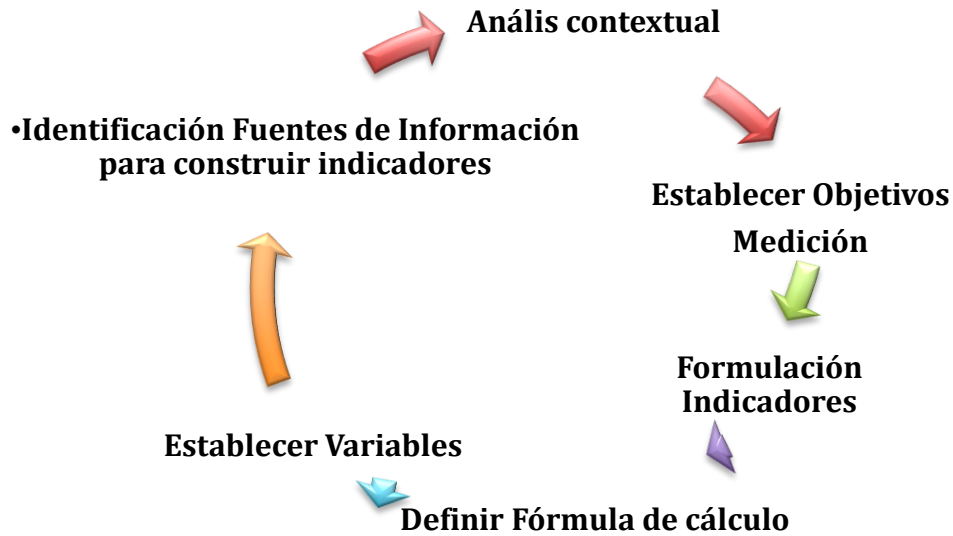
MODELOS	ALCANCE	DESCRIPCIÓN
Método de comparación de mercado	Estimar valor de un inmueble mediante la comparación de mínimo seis inmuebles con similares características, que serán ponderados para asemejarlos al bien objeto de valoración, obteniendo el valor unitario por metro cuadrado.	Establece el valor 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 permite 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 los métodos sugeridos para estimar el valor de la contribuciones en especie. Fuente: elaboración del autor.

Etapa 3. Evidenciar los cambios (Outcomes) y darles un valor monetario: en esta etapa se requiere desarrollar indicadores para medir los cambios estimados, establecer el tiempo que durarán estos cambios y asignar valor a los mismos mediante proxys financieros.

Con intención de desarrollar los indicadores de los cambios (Outcomes) al instrumento, se le añadió una matriz en la que se debe registrar los datos del indicador, estableciendo un objetivo y metas para cada uno (ver Tabla 16). La descripción detallada de los pasos para la formulación de indicadores de impacto se refleja en la Guía de aplicación del retorno social de la inversión (SROI) a proyectos sociales en Colombia (Ver pág. 28-31 ANEXO B).

Figura 14
Pasos para formulación de indicadores



Nota. La figura representa la secuencia de pasos para desarrollar indicadores. Fuente: elaboración del auto *Figura 7*.

Figura 15
Ficha de indicador

LOGO DE LA ORGANIZACIÓN		NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN																																																																																												
HOJA DEL INDICADOR																																																																																														
FECHA DE CREACIÓN																																																																																														
NOMBRE DEL INDICADOR																																																																																														
OBJETIVO																																																																																														
¿Qué? (En qué? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿cuándo?)																																																																																														
MÉTODO DE CÁLCULO																																																																																														
FÓRMULA																																																																																														
TIPO DE INDICADOR																																																																																														
Frecuencia																																																																																														
FRECUENCIA DE MEDICIÓN																																																																																														
FUENTE DE INFORMACIÓN																																																																																														
PERSONAS QUE DEBEN CONOCER EL RESULTADO																																																																																														
RESPONSABLE																																																																																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Período</th> <th>Desempeño</th> <th>Satisfacción</th> <th>Calidad</th> <th>Resultados</th> <th>Cal. Encuesta Cal. Med.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2022</td><td>Enero</td><td>100%</td><td>100%</td><td>70%</td><td>50%</td><td></td></tr> <tr><td></td><td>Febrero</td><td>80%</td><td>100%</td><td>70%</td><td>60%</td><td></td></tr> <tr><td></td><td>Marzo</td><td>80%</td><td>100%</td><td>70%</td><td>80%</td><td></td></tr> <tr><td></td><td>Abril</td><td>80%</td><td>100%</td><td>70%</td><td>90%</td><td></td></tr> <tr><td></td><td>Mayo</td><td>80%</td><td>100%</td><td>70%</td><td>90%</td><td></td></tr> <tr><td></td><td>Junio</td><td>80%</td><td>100%</td><td>70%</td><td>90%</td><td></td></tr> <tr><td></td><td>Julio</td><td>80%</td><td>100%</td><td>70%</td><td>80%</td><td></td></tr> <tr><td></td><td>Agosto</td><td>80%</td><td>100%</td><td>70%</td><td>100%</td><td></td></tr> <tr><td></td><td>Septiembre</td><td>80%</td><td>100%</td><td>70%</td><td>80%</td><td></td></tr> <tr><td></td><td>Octubre</td><td>80%</td><td>100%</td><td>70%</td><td>90%</td><td></td></tr> <tr><td></td><td>Noviembre</td><td>80%</td><td>100%</td><td>70%</td><td>60%</td><td></td></tr> <tr><td></td><td>Diciembre</td><td>80%</td><td>100%</td><td>70%</td><td>50%</td><td></td></tr> </tbody> </table>				Año	Período	Desempeño	Satisfacción	Calidad	Resultados	Cal. Encuesta Cal. Med.	2022	Enero	100%	100%	70%	50%			Febrero	80%	100%	70%	60%			Marzo	80%	100%	70%	80%			Abril	80%	100%	70%	90%			Mayo	80%	100%	70%	90%			Junio	80%	100%	70%	90%			Julio	80%	100%	70%	80%			Agosto	80%	100%	70%	100%			Septiembre	80%	100%	70%	80%			Octubre	80%	100%	70%	90%			Noviembre	80%	100%	70%	60%			Diciembre	80%	100%	70%	50%	
Año	Período	Desempeño	Satisfacción	Calidad	Resultados	Cal. Encuesta Cal. Med.																																																																																								
2022	Enero	100%	100%	70%	50%																																																																																									
	Febrero	80%	100%	70%	60%																																																																																									
	Marzo	80%	100%	70%	80%																																																																																									
	Abril	80%	100%	70%	90%																																																																																									
	Mayo	80%	100%	70%	90%																																																																																									
	Junio	80%	100%	70%	90%																																																																																									
	Julio	80%	100%	70%	80%																																																																																									
	Agosto	80%	100%	70%	100%																																																																																									
	Septiembre	80%	100%	70%	80%																																																																																									
	Octubre	80%	100%	70%	90%																																																																																									
	Noviembre	80%	100%	70%	60%																																																																																									
	Diciembre	80%	100%	70%	50%																																																																																									
Acciones de mejora Acciones preventivas/correctivas Análisis del resultado																																																																																														

Nota. La figura ilustra la platilla para formular indicadores. Fuente: adaptado de, <https://www.planillaexcel.com/planilla-de-excel-de-indicadores-de-produccion>. Establecer cuánto duran los cambios (Outcomes) y asignarles valor monetario. Revisando la literatura se encontró que hay métodos y técnicas para la valorización

de impactos, entre ellos, métodos de precios de mercado, métodos de preferencias declaradas (mercados simulados) y métodos de preferencias reveladas, por lo que, la elección de la técnica o método queda abierta, pues cada proyecto social tiene sus propias características y genera cambios (outcomes) diferentes; no obstante, para la aplicación del instrumento, se desarrolló la base de datos “Modelos para valoración económica” que contiene la descripción de diferentes modelos para estimar proxis financieros, la elección del modelo dependerá de las características del proyecto y los cambios que se estén valorando, en la Tabla 17 se presenta una descripción de los modelos mencionados.

Tabla 7
Modelos para valoración económica

		MODELOS	DESCRIPCIÓN
Técnicas de Valorización de Impactos Tangibles:	Precios de Mercado	Mayores ingresos	Cuando el objetivo de la intervención es mejorar los ingresos, hace referencia a la mejora de la productividad en los servicios y productos (agrícolas, artesanías, pesquero, lácteos, entre otros) que serán comercializados.
		Precio de la adquisición del conocimiento	Se valoriza teniendo en cuenta el contexto del área geográfica en la que se desarrolló la intervención, pues los precios de mercado de adquisición de conocimiento varían de una región a otra.
		Valor de la tonelada de CO2	Para el caso de intervenciones que generen impactos ambientales que reduzcan emisiones de CO2, estos impactos podrán ser valorados con base en el precio de la tonelada de CO2 establecido en el mercado de carbono existente o los créditos de carbono, producto de los mecanismos de flexibilidad del Protocolo de Kioto.
Técnicas de Valorización de intangibles	Métodos de preferencias reveladas	Costo del viaje	Delimitar del área de estudio • Ubicar los sitios de procedencia • Calcular el tamaño muestral • Especificar las variables del modelo • Detallar el modelo Poisson • Diseñar la encuesta para recolectar información • Aplicar la encuesta piloto y realizar ajustes • Aplicar la encuesta en el sitio y procesar los datos
		Precios hedónicos (Ridker, 1967)	Pretende explicar el valor de un bien raíz, entendido como un conjunto de atributos (superficie, aptitud de uso del suelo, calidad de la construcción, diseño interior y exterior, áreas verdes, ubicación, características del vecindario, etc.), en función de cada uno de ellos, obteniendo sus respectivas valoraciones y, por ende, demandas implícitas.
Coste de reposición			Criterio de actualización del costo histórico que representa el precio que deberá pagarse para adquirir un activo similar al que se tiene, o el costo actual estimado de reemplazo de los bienes en condiciones semejantes a los existentes.

Continúa.....

Tabla 7
Modelos para valoración económica

MODELOS		DESCRIPCIÓN
Métodos basados en la función de producción	Este método permite estimar el valor de uso indirecto de un bien o servicio ecosistémico a través de su contribución en la producción de un bien que cuenta con mercado.	
Precios sombra	Es el valor que presenta un bien determinado, teniendo en cuenta que no existe un precio definido de dicho bien en el mercado. Aunque no presente un precio concreto, este se le atribuye en función del coste que tendría dicho bien en un mercado de competencia perfecta, incluyendo los costes asociados.	
Coste-beneficio	Determinar si un proyecto será rentable o no. Precisar si los beneficios son mayores a la inversión que se debe realizar, entonces los resultados serán positivos.	
Costo de oportunidad	Ayuda a evaluar las consecuencias derivadas de cualquier elección realizada.	
Valor contingente	Se calcula la probabilidad de obtener una respuesta afirmativa o negativa a la pregunta ¿está dispuesto a pagar para obtener una mejora en las condiciones de vida? o ¿está dispuesto a recibir una compensación por la pérdida en la mejora de condiciones de vida?, esto dependerá de los atributos económicos de los grupos de interés encuestados y de los atributos de la calidad de las condiciones de vida o bienestar que se genere.	

Nota. La tabla relaciona modelos para estimar el valor monetario de los cambios (Outcomes).

Etapas 4. Establecer el impacto

Con el fin de establecer el impacto, se debe estimar la cantidad de cambio (outcome) que hubiera ocurrido aún, si las actividades del proyecto no se hubiesen desarrollado, a esta estimación se le conoce como “peso muerto”, para estimar el porcentaje de peso muerto, en el formulario o técnica empleada por la empresa o gestor del proyecto se capturan los datos de la caracterización de la población, se recomienda incluir preguntas orientadas a obtener estos datos. En el instrumento se diseñó la hoja “Etapas 4”, en la que los datos del desarrollo de las anteriores etapas son trasladados automáticamente, allí solo se registra de forma manual el porcentaje correspondiente al peso muerto, atribución y decrecimiento, para obtener el valor real de impacto.

Etapas 5. Calcular el SROI

A fin de calcular la razón del SROI inicial, el valor actual neto de los cambios (outcomes) y el valor actual neto de la inversión, al instrumento se agregó una hoja denominada “Etapas 5”, la cual fue formulada para hallar cada uno de estos valores. De igual forma, el instrumento está diseñado para que se trasladen los datos resultantes de las etapas anteriores y de este modo obtener el cálculo del SROI.

Etapa 6. Reportar, usar y certificar

Con el objetivo de comunicar los resultados del análisis SROI a los grupos de interés, e informar acerca del valor social que se creó con el desarrollo del proyecto, se usa la información registrada de la hoja “plan de involucramiento” elaborado en la etapa 1.

9.3. FASE DE VALIDACIÓN:

Se realizó una prueba de escritorio al instrumento con un proyecto social ya ejecutado. En la prueba participaron el director metodológico de la presente investigación, una docente investigadora y un asistente técnico, con la intención de recibir sus aportes para la mejora del instrumento. Como resultado de la prueba, se encontró dificultad para utilizar el instrumento porque contiene un número importante de hojas de cálculo, las cuales requieren el traslado de los datos de forma manual, dificultando su uso, por tanto, se sugirió operativizar el instrumento. Además, no se contaba con el presupuesto detallado por actividad, lo que dificultó el registro de los datos en la etapa 2, debido a esto, los participantes sugirieron que se preestableciera una hoja en la que se especifique el presupuesto por actividad.

Como acciones de mejora al instrumento los participantes de la prueba de escritorio recomendaron hacer los siguientes ajustes:

- Operativizar el instrumento
- Generar instrucciones de uso del instrumento
- Establecer umbral en las gráficas de mapeo de grupos de interés para tener mayor claridad de los datos
- Agregar al instrumento una hoja para el desglose de presupuesto por actividad

En este mismo sentido, Se llevó a cabo la validación de la guía e instrumento para calcular el SROI, para las etapas 1 y 2 al proyecto social “Mano a mano por la vida”, teniendo en cuenta que el proyecto se encuentra en la fase de ejecución por parte de la empresa Gabrica S.A.S, y se está a la espera de los resultados de aplicación del método de preferencias declaradas (mercados simulados) o valor contingente, cuyos resultados facilitarán estimar el valor monetario para los cambios (Outcomes) ocasionados por el desarrollo del proyecto, seguidamente, se describen los resultados de la validación del instrumento para las etapas 1 y 2.

En la etapa 1, se identificaron 55 probables grupos de interés para el formulario de directorio, los cuales fueron sometidos a evaluación para establecer su inclusión o exclusión del análisis SROI, también se justificó la razón de la inclusión o exclusión, el resultado de esta evaluación arrojó 13 grupos de interés, ver figura 15. Luego fueron caracterizados mediante la “*opción C*” adaptada del estándar de participación de las partes interesadas, AA1000SES (2015); como resultado de esta caracterización se reconocieron 5 grupos de interés con los que la empresa tiene obligaciones contractuales, 2 grupos con los que se tiene obligación moral, 5 grupos

de los cuales depende el desarrollo del proyecto y 1 grupo con un alto poder de decisión.

Figura 15

Grupos de caracterización Grupos de Interés

CARACTERIZACIÓN GRUPO DE INTERÉS								
Nº	GRUPO DE INTERÉS (STAKEHOLDERS)	ROL	NÚMERO DE INTEGRANTES	ATRIBUTOS				
				DEPENDENCIA	RESPONSABILIDAD	TENSIÓN	INFLUENCIA	DIVERSAS PERSPECTIVA
1	Fundación Mariana Novoa	Aliado	6		Contractual			
2	Fundación los Pisingos	Inversionista	3		Contractual			
3	Gabrica	Inversionista	3				x	
4	Universidad de la Salle	Aliado	13		Contractual			
5	Universidad del Bosque	Aliado	8		Contractual			
6	Universidad del Javeriana	Aliado	9		Contractual			
7	Universidad Externado de Colombia	Aliado	4	x				
8	profesionales en formación Psicólogos	Aliado	3	x				
9	profesionales en formación de Psicopedagoga	Aliado	3	x				
10	profesionales en formación Trabajo Social	Aliado	3	X				
11	Docentes de Educación Básica	Aliado	2	X				
12	Niños, niñas y adolescentes	Beneficiario	67		Ética			
13	Familia (Altos de Serrezuela, Villas de la Capilla, Aurora Alta y	Beneficiario	59		Ética			

Nota. La figura muestra los resultados de la caracterización de grupos de intereses.
Fuente: datos elaboración propia

Los resultados de esta primera etapa son un aporte importante para la empresa Gabrica, puesto que al tener identificados, caracterizados y priorizados los grupos de interés, le permite formular el plan de involucramiento y relacionamiento con cada uno de ellos, establecer objetivos, identificar los riesgos y oportunidades, implementar acciones para mejorar la relación y emplear herramientas de diálogo para cada grupo de interés, facilitando la comunicación sobre las decisiones que se tomen en el desarrollo y avance del proyecto.

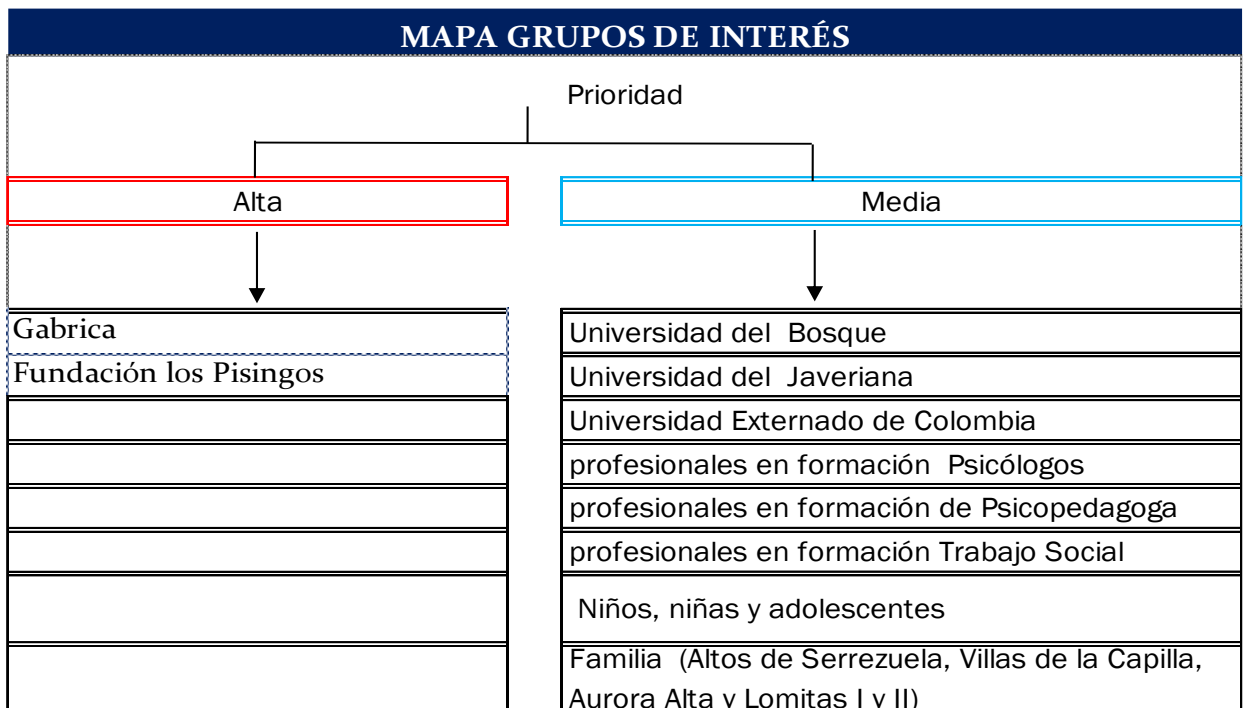
En lo que respecta a la caracterización de grupos de interés sirvieron de insumo para jerarquizar los grupos de interés; por las características del proyecto se optó aplicar la “opción A jerarquización grupos de interés”, adaptada del modelo de Prominencia, obteniendo como resultado 10 grupos de interés prioritarios, de estos, 8 con capacidad de influencia media sobre el proyecto y 2 con capacidad de influencia alta (prominencia), ver figura 15.

Figura 15
Grupos de interés prioritarios

GRUPOS DE INTERÉS PRIORITARIOS					
Nº	GRUPO DE INTERÉS (STAKEHOLDERS)	Prioridad	ROL	NÚMERO DE INTEGRANTE	Nivel de Influencia
1	Universidad del Bosque	Peligrosos	Aliado	8	M
2	Universidad del Javeriana	Dependientes	Aliado	9	M
3	Universidad Externado de Colombia	Dominantes	Aliado	4	M
4	profesionales en formación Psicólogos	Dependientes	Aliado	3	M
5	profesionales en formación de Psicopedagoga	Dependientes	Aliado	3	M
6	profesionales en formación Trabajo Social	Dependientes	Aliado	3	M
7	Niños, niñas y adolescentes	Dependientes	Beneficiario	67	M
8	Lomitas I y II)	Dependientes	Beneficiario	59	M
9	Fundación los Pisingos	Legítimos	Inversionista	3	A
10	Gabrica	Legítimos	Inversionista	3	A

Nota. La figura muestra el resultado de la priorización de grupos de interés. Fuente elaboración propia

Figura 16
Mapa grupos de interés.



Nota. La figura describe las actividades y presupuesto del proyecto. Fuente: elaboración del autor.

Validado el instrumento en la primera etapa se procedió a desarrollar la segunda etapa del análisis SROI, la cual requirió identificar las entradas (inputs), o aportes que cada grupo de interés realizó al proyecto, obteniendo el siguiente resultado: aportes en dinero por valor de \$ 103.000.000, en tiempo de 169 horas con un valor

monetario de \$ 85.970.332, como se puede ver en la tabla 20. Los valores de las contribuciones en tiempo se estimaron aplicando las herramientas, nomenclador de honorarios profesionales del consejo profesional de trabajo social, lista de honorarios mínimos sugeridos para la práctica de psicología de colegio de psicólogos y escala de mínimos de remuneración del enlace Profesional REP de Comunidades de Graduados de Antioquia. Seguidamente, se detalló el presupuesto por actividad aplicando la “hoja presupuesto por actividad”, visualizar figura 11, la cual arroja como resultado el valor del presupuesto total del proyecto, ver figura 17.

Figura 17
Presupuesto por actividad.

Presupuesto Total		\$103,805,000		
Actividad 1: Jornada de atención oftalmológica - higiene oral				
		Cantidad	Costo unitario	Costo parcial
Porción estudios previos		1	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
Porción gastos administrativos		1	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000
Gastos de Personal (la cantidad se da en horas)	Persona 1 Oftalmólogo	40	\$ 60,000	\$ 2,400,000
	Persona 2 Medico General	20	\$ 30,000	\$ 600,000
	Persona 3			\$ -
	Persona 5			\$ -
	Persona 6			\$ -
	Perona 7			\$ -
	Porción servicios públicos	Agua	1	\$ 530,000
Luz		1	\$ 400,000	\$ 400,000
Teléfono				\$ -
Gas				\$ -
Internet		1	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000
Tecnología	Software			\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
Otros Gastos	Refrigerios	1	\$ 900,000	\$ 900,000
	Trasporte			\$ -
	Papelería	1	\$ 205,000	\$ 205,000
	Alquiler salón	1	\$ 200,000	\$ 200,000
Total Actividad 1				\$ 9,935,000

Nota. La figura describe al detalle el presupuesto por actividad. Fuente: Elaboración del autor.

Figura 18*Relación Actividades del Proyecto “Mano a mano por la vida”*

ACTIVIDADES REALIZADAS								
Nº	GRUPO DE INTERÉS (STAKEHOLDERS)	ROL	NÚMERO DE INTEGRANTES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	NÚMERO DE ACTIVIDADES	NÚMERO DE HORAS	NÚMERO DE BENEFICIARIOS	VALOR EN COP
1	Universidad del Bosque	Aliado	8	Jornada de atención oftalmológica - higiene oral	23	40	65	\$ 9,935,000
2	Universidad del Javeriana	Aliado	9	Jornada de atención a beneficiarios, plan de desarrollo y crecimiento	17	51	68	\$ 5,300,000
3	Universidad Externado de Colombia	Aliado	4	Talleres Entrevistas Vocacionales	14	28	70	\$ 23,840,000
4	profesionales en formación Psicólogos	Aliado	3	Talleres Grupos de Cuidado	14	42	73	\$ 15,000,000
5	profesionales en formación de Psicopedagoga	Aliado	3	Talleres Familiares	17	51	70	\$ 26,740,000
6	profesionales en formación Trabajo Social	Aliado	3	Talleres en Habilidades Para la Vida	15	45	73	\$ 25,740,000
7	Niños, niñas y adolescentes	Beneficiario	67					
8	Familia (Altos de Serrezuela, Villas de la Capilla, Aurora	Beneficiario	59					
9	Fundación los Pisings	Inversionista	3					\$ -
10	Gabrica	Inversionista	3					\$ -
TOTAL INVERSIÓN								\$106,555,000

Nota. La figura muestra las actividades y presupuesto. Fuente: Elaboración del autor.

La validación del instrumento para la etapa 2 “crear el mapa de cambios (Outcomes)” arrojó resultados que se convierten en un aporte importante para la empresa Gabrica por cuanto, la estimación monetaria de las entradas que no tienen establecido valor en el mercado un valor monetario como lo es el tiempo de los voluntarios, provienen de fuentes confiables, por ejemplo, las tablas de honorarios formuladas por organismos colegiados de gran trayectoria en el contexto colombiano, o los comités y consejos profesionales, garantizando la fiabilidad del valor monetario asignado a las entradas (inputs). En igual sentido el establecimiento de los cambios a mediano y largo plazo que generarán las actividades del proyecto facilitarán la formulación de indicadores que conducirán realizar medición, seguimiento y evaluación al desarrollo del proyecto.

9.4. CIERRE DE LA CONSULTORÍA

Para dar inicio a la etapa de cierre fue necesario realizar una reunión previa con el delegado y el personal técnico de la empresa Gabrica, por medio de la plataforma virtual meet, este encuentro permitió la entrega oficial en medio magnético de los productos; *Guía de aplicación del retorno social de la inversión (SROI), a proyectos sociales en Colombia*, e instrumento semiautomatizado cálculo del SROI, a la delegada de la empresa Gabrica S.A.S, Viviana Tamayo Giraldo.

11. CONCLUSIONES

- En el desarrollo de la revisión de los antecedentes teóricos se encontró que adicional a la metodología SROI, existen más de diez metodologías para medir el impacto social, sin embargo, la metodología SROI permite por medio de proxies financieros establecer un valor monetario del impacto generado en las comunidades lo cual facilita la toma de decisiones por parte de las empresas y/o gestores de proyectos.
- Durante la construcción de la guía se evidenció que a pesar de existir diferentes técnicas y herramientas que apoyan el desarrollo de cada una de las etapas de metodología SROI, demanda de una amplia búsqueda de las herramientas apropiadas e integrarlas para lograr una optimización en el tiempo del proceso de aplicación.
- En cuanto a la validación del instrumento para calcular el SROI, se expuso y explicó a los delegados de la empresa Gabrica, el contenido de la guía que orienta paso a paso la aplicación del instrumento. En ese momento la empresa no contaba con todos los datos requeridos para realizar la validación del instrumento a las seis fases del SROI, en el proyecto social “Mano a Mano por la vida”, al encontrarse en fase de ejecución y verificación. Aun así, para demostrar la aplicabilidad del 100% del instrumento se tomaron los datos de un proyecto analizado en los antecedentes, y se validaron las seis fases del SROI, a fin de demostrar la funcionalidad del instrumento. Sin embargo, con los datos existentes se validaron las dos primeras etapas del análisis SROI en el proyecto inicialmente propuesto, quedando pendiente el desarrollo de las otras etapas, hasta obtener los datos para desarrollar la etapa tres y “evidenciar los cambios (outcomes) y darles un valor”, los cuales son insumo para continuar el desarrollo de las etapas siguientes. Por consiguiente, fue necesario apoyar el diseño de un formulario adaptando el método de preferencias declaradas “valoración contingente”, para que fuera aplicado en la comunidad intervenida, el resultado de estos datos permitirá estimar el valor monetario de los cambios (outcomes), permitiendo la continuación de la validación del 100% del instrumento en el proyecto referido.
- Para este tipo de investigaciones, es importante tener en cuenta que en ocasiones este proceso de medición y valoración del impacto social, resulta ser tedioso para las organizaciones, pues implica costos adicionales por la contratación de consultores para la realización del análisis, lo cual deja como resultado una escasa disponibilidad de información financiera respecto a la valoración de aspectos sociales y ambientales en la implementación de proyectos.
- Como producto de este ejercicio investigativo se planea generar un artículo publicable.

12. RECOMENDACIONES

- La guía e instrumento se deben usar de forma conjunta, en razón que, en la guía están incorporadas las instrucciones para la aplicación del instrumento, las listas de verificación, los criterios de elección para herramientas y/o modelos e indicaciones para registrar los datos en el instrumento. El uso correcto de esta herramienta garantizará el resultado fiable del SROI.
- Para una buena optimización en tiempo y recursos es aconsejable que en las técnicas que se empleen para realizar el análisis de diagnóstico del proyecto y la caracterización de los grupos de interés, se incluya una sección de preguntas que permita obtener datos porcentuales para determinar el peso muerto, calcular el desplazamiento y decrecimiento para hallar el valor total del impacto, y una segunda sección de preguntas, con el fin de recopilar tanto la información de los cambios (Outcomes) como de los datos para realizar la evaluación y valoración monetaria cambios (Outcomes).
- Asimismo, se sugiere pre diseñar formularios para aplicación de metodologías de mercados simulados a fin de realizar la valoración monetaria de los cambios (outcomes), se invita a tener prediseñado más de un formulario de fácil combinación con otras técnicas, para que sea integrado en el desarrollo de una de fases del proyecto social, de ser posible en las primeras fases para realizar prospectiva del análisis SROI.
- Es importante tener en cuenta que al instrumento para aplicación del SROI, se le pueden integrar y adaptar nuevas herramientas y modelos, pues la programación y formulación lo permiten, y a la vez facilita la integración con otras técnicas de medición del impacto social.
- Teniendo en cuenta que, no se desarrolló el 100% del análisis SROI a el proyecto “Mano a Mano por la vida, se sugiere, acompañamiento por parte de los consultores hasta obtener el resultado el SROI. Igualmente, a futuro se pretende evaluar la aplicabilidad del instrumento en la mejora de los procesos y su aporte en la planeación y toma de decisiones en la empresa Gabrica.
- Para dar continuidad a la presente investigación, se propone el diseño de una App para el cálculo del retorno social de la inversión (SROI), lo cual masificaría la implementación de la metodología, su uso y accesibilidad. De igual manera, sería una oportunidad de negocio, al ser una propuesta innovadora que satisfará una necesidad no cubierta para los empresarios que ejecutan proyectos sociales y desean conocer la rentabilidad de la inversión en estos proyectos.

13. REFERENCIAS

- Accountability. (2018). *AA 1000 Accountability Principles*. Accountability.org https://www.accountability.org/static/6b3863943105f2a5c4d5fc96affb750d/aa1000_accountability_principles_2018.pdf
- Accountability (2015). *AA 1000 Estakeholder Engagemet Standard*. Accountability.org https://www.accountability.org/static/940dc017198458fed647f73ad5d47a95/aa1000ses_2015.pdf
- ANDI. (2019). *Panorama de la Gestión Social de 500 empresas en Colombia*. ANDI y Fundación ANDI. <http://www.andi.com.co/Uploads/PAPER%20PANORAMA%20DE%20LA%20GESTION%20SOCIAL%20DE%20500%20EMPRESAS%202019.pdf>
- Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial CCRE. (2013, 14 de feb.). *Economía colombiana*. En Colombia. https://encolombia.com/economia/economiacolombiana/emp_turisticos/centrocolombianoderesponsabilidad/
- DANE. (2020). *Encuesta Ambiental Industrial (EAI). Boletín técnico 2019*. DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/ambientales/encuesta-ambiental-industrial-eai/encuesta-ambiental-industrial-eai-historicos>
- Empresas COL. (s.f.). *Gabrica S.A.S.* la-gar.com <https://la-gar.com/datos-generales-2017/gabrica-s-a-s-800164767/>
- Gabrica. (s.f.). *Trayectoria Gabrica Latam*. Gabrica.com <https://www.gabrica.co/trayectoria-gabrica/>
- Gabrica. (2019). *Conócenos*. Gabrica.com <https://www.gabrica.co/conocenos/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5.^a ed.). Mc Graw Hill.
- Hochstrasser-Castillo, N., Morales, C. G. B., & Rosa-Gómez, I. D. (2021). Retorno social de la inversión: una alternativa para la evaluación de la gestión cero basura, durante y post Covid-19. *Indiciales*, 1(1), 38-50. <https://doi.org/10.52906/ind.v1i1.8>
- Illera Correal, A. (2010). El significado de la responsabilidad social empresarial. *Gestión y Sociedad*, 3(1).
- ISO. (2010). *Guía de Responsabilidad Social (ISO 26000:2010, IDT)*. Instituto Uruguayo de Normas Técnicas.
- Jaramillo, I. (2013). *La responsabilidad social empresarial, base fundamental para el cumplimiento y fortalecimiento de los derechos laborales*. Bliiblioteca Jurídica Díké.
- Molina, L., & Quintero, L. (2019, ene.-jun.). El retorno social de la inversión (SROI) como herramienta de análisis para la gestión de proyectos sociales en la Fundación Grupo Familia (Colombia). *Revista Colección Académica de Ciencias Estratégicas*, 6(1), 1-22. https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9382/Retorno_social_inversi%C3%B3n.pdf?sequence=1
- New Economics Foundation NEF. (2007). *Social Return on Investment (SROI)*. Nefconsulting. <https://www.nefconsulting.com/what-we-do/evaluation-impact-assessment/sroi/>

- OCDE. (2021). *Resultados de la Encuesta de la OCDE a Empresas sobre la Conducta Empresarial Responsable*. Mneguidelines.oecd.org
<https://mneguidelines.oecd.org/resultados-de-la-encuesta-de-la-ocde-a-empresas-sobre-la-conducta-empresarial-responsable-en-america-latina-y-el-caribe.pdf>
- Olsen, S. & Nicholls, J. (2005). *A Framework for Approaches to SROI Analysis*. The Canadian CED Network. https://ccednet-rcdec.ca/sites/ccednet-rcdec.ca/files/ccednet/pdfs/2005-050624_SROI_Framework.pdf
- Mark R. Kramer, Michael E. Porter. (2006). Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review (Edición América Latina)*, 84(12), 42-56.
- REDCREA. (2017). *Evaluación del impacto social de las lanzaderas de empleo*. Lanzaderas de empleo. https://www.lanzaderasdeempleo.es/sites/default/files/informe_impacto_social_lanzaderas-fundacion_telefonica.pdf
- Roux, H. N. (2012). *Economía social. Valoración y medición de la inversión social: método SROI*. ECOBOOK.
- Serna, C., & González, M. (2018). *Análisis del Retorno Social de la Inversión del Proyecto Manos al Agua*. Cenicafé.
- The SROI Network. (2012, January). *A Guide to Social Return on Investment*. Social Value UK. <https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf>
- Thompson, I. (2006). *Tipos de empresa*. Promonegocios.net <https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>
- Valdés-Medina, F. E., Saavedra-García, M. L., Valdés-Medina, F. E., & Saavedra-García, M. L. (2019). Análisis crítico sobre el uso del SROI en la evaluación del impacto social en iniciativas de emprendimiento social: caso México. *AD-minister*, 35, 53-76. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.35.2>
- Vidal, I. & Morros, J. (2014). *Responsabilidad Social Sostenibilidad GRI e ISO 26000*. Fundación Confemetal.
- Vlex. (s. f.). *Información jurídica, tributaria y empresarial*. <https://vlex.com.co/search?q=Proyecto+de+Ley+058+de+2009>
- Yepes, G., Camacho, M. T., Hernández, L., Rodríguez, M. A. et. Al. (2015, sep.). Estado de la RSE en Colombia. *Avances de Entorno de Negocios*, (20), 1-45. <http://administracion.uexternado.edu.co/PRME/memorias/Entorno%20de%20los%20Negocios%20N%2020.pdf>
- Acuña, A. P. (2012). *La gestión de los stakeholders: Análisis de los diferentes modelos*. <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/xmlui/handle/123456789/4441>
- Altamirado, A. (2018). *Identificación de los stakeholders y conflictos de Interés en las Cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador*. 22. <http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/>
- Castañó, A., Díaz, N., & Lozano, J. (2012). *Manual para la gestion Relacionamiento Grupos de Interés*. Universidad EAN.

- 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/>
- El valor residual o Valor de Salvamento. (2016). <https://cdn.actualicese.com/herramientas/Valor-residual-no-es-relevante.pdf>
- Gabrica | Expertos en mascotas. (s. f.). Gabrica. Recuperado 29 de diciembre de 2021, de <https://www.gabrica.co/>
- Hum Madrid. (s. f.). *Manual de medición de impacto social*. <https://madrid.impacthub.net/wp-content/uploads/2017/11/Guia-medicion-de-impacto-esp-1.pdf>
- ISO. (2010). *Guía de Responsabilidad Social (ISO 26000:2010, IDT)*. Instituto Uruguayo de Normas Técnicas.
- Kvam, R. (s. f.). *Consulta significativa con las partes interesadas | Publicaciones*. Recuperado 13 de septiembre de 2021, de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Consulta-significativa-con-las-partes-interesadas.pdf>
- 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.
- 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
- Sepulveda, C. (2004). *Diccionario de términos económicos* (undecima).
- Solo Contabilidad. (2020). *Solo Contabilidad*. Solo contabilidad. <https://www.solocontabilidad.com/bienes-de-uso/depreciacion-metodo-de-linea-recta>
- The SROI Network. (2012). *The Guide to Social Return on Investment 2015*. FRC Group. <https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf>

14.LISTADO DE ANEXOS

ANEXO A: Propuesta de Consultoría

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
Grupo de Investigación GEAMEC

PROPUESTA CONSULTORÍA CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA
GUÍA DE APLICACIÓN DEL RETORNO SOCIAL DE LA INVERSIÓN (SROI), A
PROYECTOS SOCIALES EN COLOMBIA.

PRESENTADA A:

GABRICA S.A.S

Bogotá, 27 de septiembre de 2021.

PROPUESTA CONSULTORÍA CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA

1. INFORMACIÓN GENERAL

Número: 001

DEL SOLICITANTE

EMPRESA: Gabrica SAS
UBICACIÓN: calle 164 # 15-29 Bogotá D.C.

DEL PROGRAMA

NOMBRE	Universidad Santo Tomás – Grupo de Investigación GEAMEC.
PERSONA CONTACTO	DE Viviana Tamayo Giraldo Harold Wilson Hernández Cruz, Docente integrante del Grupo de Investigación GEAMEC.
DOMICILIO TELEFONO:	Sede Principal, carrera 9 n.º 51-11 PBX: 587 87 97 Cel. 3108628648
E-mail	harold.hernandez@usantotomas.edu.co

2. VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Esta propuesta tiene una validez de un (1) mes contados a partir de la fecha de presentación de la oferta.

3. OBJETIVO

Esta propuesta se presenta a Gabrica S.A.S, para la prestación de servicios de CONSULTORÍA en el diseño de una guía metodológica para medir el retorno social de la Inversión (SROI), mediante la adaptación de estrategias y metodologías.

4. ALCANCE

Esta propuesta se presenta a Gabrica S.A.S para adelantar un proyecto de consultoría en Ciencia, Tecnología e Innovación dirigido al desarrollo de guía metodológica para medir el retorno social de la Inversión (SROI) y validación por medio de la aplicación de la metodología en un proyecto social ejecutado por la empresa.

5. METODOLOGÍA

Se realizarán una consultoría en Ciencia, Tecnología e Innovación en el campo de la responsabilidad social empresarial, brindando herramientas a Gabrica para la medición del impacto de los proyectos de responsabilidad social, mediante la metodología SROI, a partir de los resultados de proyectos ya ejecutados por la empresa.

7. RESPONSABILIDADES

a. Empresa/entidad:

- Asignar un profesional de la empresa/entidad, que será el contacto para la coordinación y realización de la consultoría.
- Facilitar un espacio físico (oficina), los equipos de soporte técnico, conexión a internet y la información necesarios para el desarrollo de la consultoría.
- Gestionar internamente un contrato o documento que soporte la realización de la consultoría propuesta con la UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS - Grupo de Investigación GEAMEC, firmado por el representante legal de la organización y por la UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS - Grupo de Investigación GEAMEC. Este debe contener, adicionalmente a las características definidas en esta propuesta, el número de contrato o de documento y la fecha de realización de la consultoría.
- Emitir a nombre la UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS - Grupo de Investigación GEAMEC, una certificación generada por la empresa/entidad al finalizar la consultoría que contenga el objeto, los resultados obtenidos y la calidad de la consultoría prestada.
- Emitir a nombre de la UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS - Grupo de Investigación GEAMEC, un certificado generado por la empresa/entidad, que tomó como base el informe de la consultoría para la toma de decisiones en la gestión organizacional.
- En caso que la empresa/entidad desee efectuar publicaciones o desarrollar otros proyectos en los cuales se use el o los productos de la consultoría, deberá citar a los autores, es decir, a los estudiantes que desarrollaron el trabajo en la empresa/entidad y al director o directora que se encontraba a cargo de los estudiantes, así como grupo de investigación GEAMEC de la Universidad Santo Tomás.

b. De la Universidad Santo Tomas – Maestría en Calidad y Gestión Integral

- Asignar un docente investigador quién coordinará y supervisará el proyecto de consultoría y el o los maestrantes como auxiliares de investigación para realizar la consultoría.
- Elaborar un plan de trabajo, en coordinación con la organización, para establecer unos límites en actividades y tiempos al proyecto.
- Firmar un compromiso de confidencialidad de la información que facilite la empresa/entidad.
- Suministrar a la empresa/entidad los productos del trabajo de grado de maestría asociados al objeto de la consultoría, realizados por Sandra Milena Pava Rincón, y dirigido por el/la docente Harold Wilson Hernández Cruz, por ende, el

maestrante junto con el docente tendrá los derechos de autor sobre este desarrollo.

- Los productos derivados de la consultoría serán relacionados en el GRUPLAC de GEAMEC.
- La UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS - Grupo de Investigación GEAMEC garantiza la confidencialidad de la información de la empresa/entidad. Se utilizará únicamente los datos de resultado de la investigación en los procesos académico e investigativos del grupo de investigación GEAMEC y se presentarán sin el nombre de la organización.

6. INVERSIÓN Y FORMA DE PAGO

Esta consultoría no genera costo, los proponentes únicamente solicitan los certificados de realización de la consultoría.

Propuesta presentada por:

Harold Wilson Hernández Cruz
Docente investigador
Grupo de investigación GEAMEC
Universidad Santo Tomás

Aprobación:

Viviana Tamayo Giraldo
GABRICA S.A.S

Fecha de aprobación: 27 de septiembre de 2021

ANEXO B: Guía de aplicación del retorno social de la inversión (SROI) a proyectos sociales en Colombia.

Dar click en el siguiente enlace:

<https://drive.google.com/drive/folders/16m6e4T2ZnucD2EEpi6WKZwZiOMq19MdF?usp=sharing>

ANEXO C: Instrumento cálculo SROI.

Dar click en el siguiente enlace:

<https://drive.google.com/drive/folders/16m6e4T2ZnucD2EEpi6WKZwZiOMq19MdF?usp=sharing>

ANEXO D: Base de datos de antecedentes científicos, modelos, herramientas y estándares.

Anexo E: Tipología de Grupos de Interés.

Dar click en el siguiente enlace:

<https://drive.google.com/drive/folders/16m6e4T2ZnucD2EEpi6WKZwZiOMq19MdF?usp=sharing>

ANEXO F: CERTIFICADO DE INNOVACIÓN GENERADA POR LA EMPRESA GABRICA.

<https://drive.google.com/drive/folders/16m6e4T2ZnucD2EEpi6WKZwZiOMq19MdF?usp=sharing>