



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DEL RETORNO SOCIAL DE LA INVERSIÓN (SROI) EN PROGRAMAS DE LA FUNDACIÓN-ALPHA

VANESSA PAOLA COLLAO ACUÑA

PROFESOR(ES) GUÍA: HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGISTER EN GESTIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD

SANTIAGO – CHILE

2023



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DEL RETORNO SOCIAL DE LA INVERSIÓN (SROI) EN PROGRAMAS DE LA FUNDACIÓN-ALPHA

POR: VANESSA PAOLA COLLAO ACUÑA

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESORES GUIA: HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 1: Lorenzo Reyes Bozo, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 2: José Luis Salazar N., PhD

Para completar las exigencias del Grado de Magister en Gestión de la Sustentabilidad.

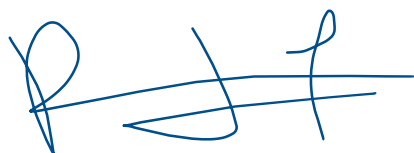
Diciembre, 2023

Santiago, Chile

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DEL RETORNO SOCIAL DE LA INVERSIÓN (SROI) EN PROGRAMAS DE LA FUNDACIÓN-ALPHA**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría (o co-autoría) y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



VANESSA PAOLA COLLAO ACUÑA

Firma

Como producto del trabajo realizado se sometió el siguiente trabajo a conferencia internacional:

Collao-Acuña, V. & Valdés-González, H., (2024). MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DEL RETORNO SOCIAL DE LA INVERSIÓN (SROI) EN PROGRAMAS DE LA FUNDACIÓN-ALPHA. XX Congreso Internacional sobre Sostenibilidad Ambiental, Cultural, Económica y Social. Enero 24 - 26, 2024. Universidad de Aveiro, Aveiro, Portugal (Aceptado)

*Dedico este trabajo a mi familia, quienes me acompañaron
en el desafío de estudiar en este momento de nuestras vidas.
Agradezco sinceramente su generosidad al cederme esos preciosos
momentos juntos, los cuales han sido fundamentales
para llegar al final de este camino.*

AGRADECIMIENTOS

Agradecer primero a la vida por permitirme este espacio de aprendizaje, el que por muchos años esperé realizar y por fin se logró.

Quiero expresar mis agradecimientos a mi profesor guía, Héctor Valdés González, que desde el primer día guio este trabajo, compartiendo su conocimiento y experiencia, lo que facilitó significativamente el camino. También a todos los profesores del Magister que en cada clase nos plantearon nuevas inquietudes, nos hicieron discutir y cuestionarnos esos idealismos y realismos con que llegamos.

Agradecer también a mis compañeros, un excelente grupo de diversas generaciones, profesiones e industrias, que enriquecieron este aprendizaje. Mención especial a mi grupo de trabajo 100% paritario en género, distintas edades y disciplinas, complementándonos en cada trabajo con entretenidas discusiones. Fueron sin duda, un pilar fundamental para seguir este camino con entusiasmo.

Agradecer la confianza que tuvo la Fundación Alpha en acogerme para realizar mi tesis, facilitando mi trabajo en un ambiente ameno, de colaboración y apoyo mutuo. También a todos los participantes de las entrevistas que con su disposición ayudaron a avanzar a paso firme.

Así mismo, quiero agradecer a Vantaz Group, donde a lo largo de estos más de 10 años de trabajo juntos, hemos ido construyendo la línea de sustentabilidad y no dudaron en apoyarme en esta aventura de volver a estudiar.

Finalmente agradezco a mi familia, que me apoyó cada día y comprendió lo importante que era este desafío para mí. A mi marido, que me apoyó en cada instante, asumiendo muchas tareas esos viernes y sábados de clases y animarme cuando la energía bajaba. A mi hija Sofía, quien hizo este proceso más sencillo mostrando que es una niña maravillosamente independiente, dándome la tranquilidad de que este era el momento de hacerlo. Orgullosa de ti, siempre serás mi inspiración. Gracias Totales.

MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DEL RETORNO SOCIAL DE LA INVERSIÓN (SROI) EN PROGRAMAS DE LA FUNDACIÓN-ALPHA

VANESSA PAOLA COLLAO ACUÑA

Bajo la supervisión del Profesor Héctor Valdés González, PhD, en la Universidad del Desarrollo de Chile

Resumen

Este trabajo presenta un análisis de las definiciones principales requeridas para incorporar el método de retorno social de la inversión en la gestión de una Fundación ligada a un grupo minero en Chile, que ejecuta proyectos sociales de diversa naturaleza. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de implementación de una estrategia de evaluación de impactos con retorno social de la inversión para su utilización en distintos programas de inversión social. Para lograrlo se propuso una metodología cualitativa soportada con técnicas de entrevistas semiestructurada y revisión documental. Se entrevistó a 10 profesionales de la Fundación para la comprensión de sus expectativas, motivos y requerimientos de medición de impactos en programas sociales. Los datos mostraron que el modelo consta de tres etapas clave. En la primera, se formula una estrategia centrada en proporcionar información para las decisiones en el uso de recursos. La segunda etapa establece criterios de selección para evaluar programas, considerando características generales y aspectos estructurales. La tercera etapa incluye un proceso simple de planificación, estimación y monitoreo, priorizando el análisis de impactos en las dimensiones social y económica. Se concluye que los aspectos esenciales que permiten la implementación de una medición del retorno social de la inversión son: la claridad de cuál es el propósito del análisis para la institución, qué programas sociales requieren ser evaluados y cada cuanto tiempo, y cómo realizar el proceso de manera simple para la incorporación del método en la gestión y decisiones respecto a los programas sociales.

PALABRAS CLAVE: Evaluación social; rentabilidad social; valor social; impacto social; emprendimiento social

HIGHLIGHTS

MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DEL RETORNO SOCIAL DE LA INVERSIÓN (SROI) EN PROGRAMAS DE LA FUNDACIÓN-ALPHA

VANESSA PAOLA COLLAO ACUÑA

- Propone estrategia de evaluación de impactos con retorno social de la inversión
- Utiliza entrevistas semiestructuradas y revisión documental
- Considera 10 entrevistas a profesionales, directores y especialistas
- Establece modelo de tres etapas: estrategia, selección de programas y delimitación
- Concluye que el modelo permite incorporar la evaluación en la gestión

ÍNDICE GENERAL

Tabla de contenido

1	INTRODUCCIÓN	10
1.1	MEDICIÓN DEL RETORNO SOCIAL, ASPECTOS CLAVES PARA SU APLICACIÓN	11
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA	12
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO	17
1.4	OBJETIVO GENERAL	17
1.4.1	<i>Objetivos específicos</i>	17
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA	18
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO	21
2	INFORMACIÓN Y RESULTADOS	23
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS	23
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN	26
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS:	26
2.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	28
2.5	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	38
2.6	MODELO PROPUESTO	43
3	ARTÍCULO	50
4	CONCLUSIONES GENERALES	70
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS	71
5	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	74
6	ANEXO: REPORTE DE PLAGIO.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

FIGURA 1: MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SROI	43
FIGURA 2: DEFINICIONES ATINGENTES A LA FUNDACIÓN EN ESTUDIO	44
FIGURA 3: APLICACIÓN PRÁCTICA DEL PROCESO DE GESTIÓN UTILIZANDO SROI.....	48
FIGURA 4: CICLO COMPLETO DEL PROCESO DE GESTIÓN CON SROI.....	49
TABLA I: CATEGORÍAS DEL ESTUDIO.....	26
TABLA II: VALORES ASOCIADOS Y LÍMITES ESTABLECIDOS	45
TABLA III: TEMPORALIDAD DE APLICACIÓN DEL SROI.....	46

1 INTRODUCCIÓN

La medición del retorno social en inversiones destinadas a ámbitos sociales y comunitarios es fundamental en la actualidad. En un mundo cada vez más enfocado en la responsabilidad social y el impacto positivo, entender y cuantificar el retorno social se ha convertido en una herramienta esencial para evaluar la efectividad de las inversiones en el bienestar colectivo.

Actualmente, la inversión social se relaciona más con la compensación de impactos que con una estrategia de desarrollo, donde se invierta eficientemente. La falta de información precisa de los impactos que la actividad privada o pública genera en diferentes intervenciones sociales y territorios impiden el entendimiento de los cambios concretos que se están logrando.

Cada año muchas empresas e instituciones publican sus informes de sustentabilidad, incorporando una serie de datos para mostrar sus resultados en los principales ejes de desarrollo socio ambiental. Temas como educación, progreso urbano, recurso hídrico, protección de ecosistemas, entre otros, son considerados en este aspecto. Sin embargo, la información en el ámbito social se centra en indicadores macroeconómicos y datos relacionados a actividades, volúmenes y valores invertidos, sin presentar resultados precisos de los impactos y cambios generados.

En este contexto, medir la rentabilidad social es un paso importante y necesario para tomar las mejores decisiones de inversión social, mostrar resultados concretos a la sociedad, mejorar la transparencia en este ámbito y transitar desde la compensación de impactos a una estrategia de desarrollo. Este enfoque holístico no solo permite a los inversores y responsables de decisiones evaluar la eficacia de sus esfuerzos, sino que también contribuye a construir un marco más completo y sostenible para el desarrollo social y comunitario.

Aunque la medición del retorno social en diversos tipos de organizaciones es esencial para demostrar su impacto y eficacia, existen diversas limitantes que a menudo dificultan la implementación de este tipo de mediciones. Muchas organizaciones operan con presupuestos limitados y, a menudo, carecen de la capacidad técnica y tecnológica necesaria para llevar a cabo evaluaciones exhaustivas. Además, la ausencia de un marco común dificulta la comparación entre diferentes iniciativas y la presentación de resultados de manera consistente, limitando así la capacidad de aprendizaje y mejora continua. Otros posibles

obstáculos son la resistencia cultural, la percepción de una carga adicional de trabajo y la falta de comprensión sobre la importancia de la medición.

En este contexto, se hace evidente la necesidad de incorporar herramientas especializadas para la medición del impacto social en organizaciones dedicadas a iniciativas de desarrollo social. Esta medida no solo se presenta como una solución práctica, sino también como una herramienta estratégica esencial para la gestión efectiva de dichas iniciativas. Siendo igualmente importante considerar las características esenciales de cada organización para una implementación adecuada y conforme a las necesidades particulares.

Dada la creciente importancia de los temas sociales en la actualidad, este trabajo busca entender las razones, recursos, etapas, variables y herramientas fundamentales que una organización necesita para llevar a cabo una medición del retorno social de sus programas sociales.

1.1 Medición del retorno social, aspectos claves para su aplicación

Medir el retorno social es esencial para evaluar el impacto de las inversiones sociales en un mundo centrado en la responsabilidad social. Aunque muchas empresas informan sobre sostenibilidad, la falta de datos precisos en el ámbito social dificulta la comprensión de impactos concretos. La medición de la rentabilidad social es crucial para decisiones informadas, pero enfrenta obstáculos como presupuestos ajustados y resistencia cultural. La incorporación de herramientas especializadas se presenta como una solución práctica y estratégica para gestionar eficientemente estas iniciativas, considerando las particularidades de cada entidad.

Esta problemática permite efectuar el siguiente cuestionamiento investigativo: ¿Cuáles son las etapas, variables, parámetros, y flujos claves que permiten la medición del retorno social en la Fundación-Alpha?

En efecto, en la Fundación-Alpha en estudio, se adolece de un modelo, que permita la aplicación de manera permanente en su gestión interna, que cuantifique adecuadamente el retorno de las inversiones sociales que realiza la institución, así como la determinación de una forma simple de aplicación en los distintos tipos de programas.

1.2 Breve discusión de la literatura

Las organizaciones están experimentando un creciente interés en la identificación, cuantificación y comunicación del impacto social que generan, debido a la convergencia de diversos factores, entre los cuales se incluyen el aumento en la conciencia por parte de empresarios y directivos acerca de la necesidad de que las empresas no solo generen beneficios económicos, sino que también contribuyan al bienestar social y a la mitigación del cambio climático. Además, la demanda cada vez más persistente, por parte de accionistas y otros grupos de interés, como clientes, inversores y entidades financieras, para que las empresas proporcionen información detallada sobre sus actividades y de cómo éstas afectan a la sociedad y al medio ambiente. Por último, el cumplimiento de las obligaciones de divulgación establecidas por organismos gubernamentales (Bastida & Solé, 2021).

En trabajo de Mora & Martínez (2018) se plantea que en los últimos años ha surgido el concepto de desarrollo humano sostenible, que, de la misma manera que el desarrollo sostenible, se basa en la interrelación de los aspectos económicos, sociales y ambientales. Concediéndole una importancia central al aspecto social, y destacando, que el cambio en el entorno local depende en gran medida de la capacidad y voluntad de los actores locales, como las empresas que desempeñan un papel crucial en el desarrollo al fomentar el emprendimiento. Ampliando la responsabilidad social corporativa para la inclusión, no solo aspectos ambientales, sino también sociales, integrando valores éticos y procesos de innovación social en el ámbito local.

Emprendimiento Social: Entendimiento y tendencia

El emprendimiento social abarca esfuerzos individuales o grupales con un propósito social. No hay una definición única y precisa para el concepto, siendo objeto de un extenso análisis por parte de la literatura científica, particularmente desde principios de los noventa a la fecha (Real et al., 2019). Desde la mirada de Silva (2015) se ha concebido como un proceso a través del cual se logra generar valor social al combinar recursos de formas novedosas, explorando y aprovechando oportunidades para crear valor y promover cambios sociales. También, Teasdale, et al. (2023) menciona en su estudio que algunos autores lo definen como la creación de valor social a través de la innovación y la resolución de problemas sociales, mientras que otros lo ven como la combinación de objetivos sociales y económicos en las

empresas. Así, el emprendimiento social ha adquirido importancia en los círculos académicos en la última década como concepto y fenómeno social. Estados Unidos figura como el país más influyente en la investigación, seguido por el Reino Unido. Por otro lado, países iberoamericanos como España, Brasil y Colombia han mostrado un interés creciente en esta materia (Real et al., 2019).

Impacto social: Concepto y evolución

El concepto de impacto se emplea para analizar las consecuencias generadas por una acción particular en un sistema o conjunto de individuos, así como para describir el logro de un objetivo específico. El término "impacto social" se refiere a los resultados derivados de cierto tipo de acciones dirigidas a abordar una variedad de problemas sociales (Azuara Garcés, 2020).

Durante un extenso periodo, la evaluación del impacto social ha sido empleada como un instrumento de medición, y a medida que las necesidades de información han crecido y evolucionado, ha adoptado distintos significados. Aunque históricamente la medición del impacto social ha estado vinculada principalmente con ámbitos como el desarrollo, la cooperación y la filantropía, se ha observado un creciente interés desde la perspectiva de la responsabilidad social empresarial en distintas regiones económicas. (Azuara Garcés, 2020).

También los líderes del ámbito social y aquellos que proveen financiamiento están cada vez más integrando la medición del rendimiento como un aspecto fundamental para cumplir con sus grandes objetivos. Además, están evolucionando para evaluar el impacto una vez implementadas sus intervenciones, empleando la medición durante la concepción y ejecución del programa para obtener retroalimentación en tiempo real (Ebrahim & Rangan, 2014). Por otro lado, se está conceptualizando el impacto en una cadena lógica, donde se sigue la secuencia de aportaciones, productos, resultados e impactos; donde las contribuciones son transformadas por la organización en productos que generan resultados, culminando en un impacto más amplio. Dentro de esta secuencia de valor se integra la razón que impulsó a la organización a definir una misión adaptada a su propósito (Plaisance, 2021).

El concepto de impacto social ha tenido en la literatura una variedad de términos, como valor social, rendimiento social, retornos sociales, y contabilidad social entre otros. Los que se han aplicado en diferentes campos, como la educación, atención médica, sostenibilidad ambiental

y lucha contra la pobreza. Conceptos que se combinan según múltiples tipos de impacto, mientras que otros se centran en problemas sociales específicos. Esta diversidad permite a los investigadores emplear distintas dimensiones para medir exhaustivamente tipos específicos de impacto, considerando el tiempo en el que se manifiestan los resultados y los niveles de análisis para la evaluación adecuada de los resultados en diversos aspectos (Rawhouser et al., 2019).

Finalmente, y como describe (Plaisance, 2021) todas las definiciones resaltan que el rendimiento y el impacto son subjetivos y dependen del contexto. La noción de impacto es ambigua, socialmente construida y está influenciada por las relaciones entre organizaciones y sus financiadores, por lo que estas relaciones determinan cómo se mide el impacto, considerando aspectos como motivaciones, mandatos de medición, expectativas, enfoques de medición, recursos invertidos y el entendimiento de la relevancia de la cuantificación del impacto social.

Medición del retorno social: Metodologías y herramientas

En la actualidad, las evaluaciones financieras relacionadas con las empresas de emprendimiento social han adquirido importancia debido a la escasez de recursos económicos, especialmente en el financiamiento destinado a los aspectos sociales, originada desde fuentes privadas (Medina & García, 2019). Las evaluaciones han derivado desde un análisis de prácticas, métodos e indicadores a un cambio de enfoque, que está produciendo que la evaluación y supervisión se amplíen para considerar todo el entorno, no quedando exclusivamente centradas en los financiadores (Plaisance, 2021).

Para planificar intervenciones sociales y dentro del proceso de definiciones, una de las herramientas utilizadas ha sido la teoría del cambio (Cassetti & Paredes-Carbonell, 2020), originalmente concebida para respaldar la planificación y evaluación de intervenciones comunitarias. Su finalidad es la identificación de los mecanismos clave que posibilitan el cambio, explorando el cómo, ciertos recursos, aplicados como intervenciones en contextos específicos, conducen a resultados determinados. Esta teoría se representa generalmente como un esquema o mapa conceptual, detallando los componentes esenciales y conexiones entre objetivos, resultados, procesos intermedios y actividades de un programa o intervención. Se visualiza normalmente en diagramas y destaca su capacidad para explicar

los mecanismos del cambio, así como los supuestos, riesgos y contexto que respaldan las conexiones causales entre los productos y los efectos e impactos de la intervención (Alvarez-Rojas & Preinfalk-Fernández, 2018).

Existen varias metodologías para evaluar el impacto social, como el análisis de costo-beneficio (CBA) que relaciona los costos de una intervención con impactos cuantificados y monetizados mediante evaluación en unidades monetarias. Ampliamente utilizado en la década de 1970 en los EE. UU (Then et al., 2017). Los estándares de informes de sostenibilidad, como la Iniciativa de Informes Globales (GRI) y el Impact Reporting & Investment Standards (IRIS), buscan considerar el desempeño ambiental y social mediante un catálogo de cifras clave. El Social Accounting and Audit (SAA) sigue un enfoque integral para generar informes que ilustren los impactos sociales, ambientales y económicos de una organización (Feor, Clarke, & Dougherty, 2023). Sin embargo, el Retorno Social de la Inversión (SROI por su sigla en inglés), es reconocida como la metodología más aceptada para la medición de valor. Una de las razones ha sido su auge en el Reino Unido, donde "The New Economic Foundation" creó una guía para su implementación y donde el gobierno fomentó en las entidades sociales la implementación del SROI como una medida para el análisis de su impacto (Savall-Morera et al., 2022). Esto permitió que el SROI fuese aplicado frecuentemente en Gran Bretaña y posteriormente también en países de habla alemana, en una gran variedad de temas, como mercado laboral secundario, atención geriátrica, guarderías, discapacidad, entre otros (Krlev et al., 2013).

En este ámbito uno de los aspectos relevantes del enfoque del SROI, es que se concentra en los impactos sobre los grupos de interés, posibilitando así la cuantificación y valoración de la transformación generada por un proyecto o entidad en la sociedad. En consecuencia, el SROI ostenta una destacada relevancia al representar una métrica no solo para la evaluación financiera, sino también para la calidad en la gestión (Medina & García, 2019). Otro aspecto interesante del método SROI es que simplifica la evaluación del impacto social, reduciéndolo a un solo número, lo que facilita la comprensión y agiliza las decisiones al respecto (Savall-Morera et al., 2022).

SROI: Concepto y método

El SROI es un método basado en análisis de costo-beneficio, que asigna valores monetarios a activos no contabilizados en las cuentas financieras estándar, evaluando así el valor social de un proyecto. Su objetivo es integrar a personas excluidas del mercado para influir en decisiones de asignación de recursos, proporcionando una medida de valor más amplia al identificar cambios significativos para individuos, organizaciones y otras partes interesadas. (Hopkins et al., 2023). También, se ha conceptualizado como una herramienta de medición de resultados, que facilita a las organizaciones comprender y estimar el valor social, ambiental y económico que están creando. Asimismo, su enfoque participativo, posee la capacidad de analizar en términos monetarios, el valor de una amplia variedad de resultados (SROI Network, 2012).

El análisis del valor social de una organización puede adoptar formas diversas, ya sea abordando el valor global generado o centrándose en aspectos específicos. Dos enfoques comunes son el evaluativo, que mira retrospectivamente cambios reales, y el prospectivo, que pronostica el valor social futuro. Estos análisis pueden ser internos o liderados por investigadores externos. El enfoque prospectivo es útil para la planificación y maximizar la inversión, pero la falta de información precisa sobre cambios es un desafío, por eso se sugiere comenzar con un análisis prospectivo para establecer bases sólidas de recopilación de datos y asegurar un análisis completo en el futuro (Armenta & Morales, 2017).

Cuando una organización busca medir su impacto social, se enfrenta a la dificultad de realizar un estudio de SROI debido a la falta de conocimiento interno (Then et al., 2017). Un metaanálisis revela que la mayoría de los estudios de SROI son realizados por empresas de consultoría, seguidas por instituciones sin ánimo de lucro y empresas sociales, desde donde solo un pequeño porcentaje de dichos estudios es llevado a cabo por instituciones académicas (Krlav et al., 2013).

La aplicación de los modelos de análisis de SROI puede ser un proceso complicado y demanda la participación tanto de la organización como de sus partes interesadas. Además, es fundamental adaptar el modelo a las características y necesidades específicas de cada organización (Ali, Qureshi, & Mustapha, 2019)

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo

se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de Fundación-Alpha, información suficiente o certeza, respecto de un modelo para la aplicación del retorno social de la inversión en los programas de la fundación. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

1.3 Contribución del trabajo

Habiendo recorrido las bases teóricas que son fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la necesidad de aportación de un modelo simple que factibilice la aplicación del retorno social de la inversión en los programas de la Fundación-Alpha. Se propone entonces la adaptación de una metodología aplicable a proyectos específicos y pertinentes de la Fundación-Alpha, tal que dicho modelo sea generalizable y útil como herramienta de trabajo estratégica. En este sentido este trabajo contribuye a la comprensión e implementación del método SROI integrado como herramienta de gestión y no sólo como una medición esporádica y temporal de los programas sociales, pudiendo aportar una guía a las definiciones claves que una organización debe considerar para una implementación exitosa.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

1.4 Objetivo general

Proponer un modelo que permita la implementación de una estrategia de gestión y evaluación de impactos utilizando el retorno social de la inversión (SROI) en distintos programas de inversión social realizados por la Fundación-Alpha.

1.4.1 Objetivos específicos

- Estudiar las definiciones y prácticas en la aplicación del retorno social de la inversión (SROI) con la revisión de literatura metodológica y de aplicación.
- Analizar las capacidades, intereses y expectativas propias que tiene la fundación estudiada para la incorporación de esta herramienta de gestión, a través de entrevistas a un grupo representativo de profesionales pertenecientes a la fundación en estudio.

- Diseñar un modelo que guie la aplicación del SROI en la gestión de los programas sociales considerando las características y necesidades particulares de la fundación estudiada y prácticas adecuadas estudiadas en la revisión de la literatura.

1.5 Propuesta metodológica

Paradigma y diseño: Se optó por la utilización de una metodología cualitativa que permitiera en forma sistemática y profunda la comprensión de fenómenos empresariales y sociales (Sandín, 2003), siendo el investigador el principal encargado de recoger los datos y de incorporar conocimiento tácito (Bernal, 2010). La investigación es del tipo descriptiva buscando caracterizar el objeto de estudio, siendo soportada con técnicas de entrevistas semiestructurada y revisión documental (Vieytes, 2004). Su diseño no experimental permitió al investigador observar los hechos sin intervenir (Grajales, 2000), para analizarlos posteriormente. Además, la información de la muestra fue capturada una sola vez dentro del período de la investigación (Bernal, 2010).

Datos para el estudio: El marco muestral de los profesionales seleccionados se estableció desde el organigrama vigente de la Fundación-Alpha. Utilizando un muestreo de casos típicos de profesionales ligados a un grupo minero, se seleccionaron por conveniencia a 10 personas. El criterio de caso típico condujo a que se seleccionaran a profesionales, que constituían el 36% de la dotación total, considerando representantes de distintos roles de la organización, donde se identifican directores ejecutivos, directores, jefes de área y asesores o especialistas. En total participaron 10 profesionales, con una edad promedio de 43 años, con un máximo de 58 y un mínimo de 33 años. La muestra estuvo conformada de 5 profesionales de la ingeniería y 5 profesionales de las ciencias sociales. Poseían en promedio 20 años de experiencia laboral con un mínimo de 8 y un máximo de 34 años, además de 12 años de experiencia en temas de gestión social, con un mínimo de 6 y un máximo de 20 años.

Entorno: La Fundación-Alpha, ligada a un grupo minero con operaciones en Chile, se constituyó entre los años 2006 y 2007, comenzando el 2008 a recibir los primeros aportes para proyectos sociales y sin contar aún con dotación propia. Durante el 2009 y 2019 mantuvo su funcionamiento para gestionar las donaciones de aproximadamente 68 proyectos. En el año 2020 se realiza una reestructuración importante en su gobernabilidad y

líneas de acción, donde se incorporaron 22 personas a su dotación interna y se expandieron a nuevas temáticas de intervención, como educación, desarrollo económico, salud, fortalecimiento de capacidades, infraestructura, medio ambiente e innovación, realizando cerca de 40 proyectos. Los últimos años la Fundación-Alpha ha mantenido su cartera de proyectos y líneas de acción, duplicando sus niveles de inversión. Actualmente el equipo interno se conforma de 28 profesionales organizados en 5 áreas. Un desafío latente hoy en día para la Fundación y su portafolio de programas sociales es integrar en la gestión permanente la evaluación del SROI, estándar exigido por el grupo minero asociado, buscando ser pionero en su aplicación dentro de las organizaciones relacionadas al respectivo grupo.

Instrumento de recolección de información: Se aplicaron entrevistas semiestructuradas, de manera individual a los profesionales de la Fundación, para identificar percepciones, razones, recursos, etapas, variables y herramientas claves para la aplicación de una medición del SROI en sus programas. En las entrevistas se utilizaron dos tipos de estrategias para recoger los datos: por un lado, una grabadora de voz de celular y por otro lado un cuestionario escrito de 10 preguntas cuyas respuestas registró la investigadora. A continuación, se presenta el instrumento descrito:

Etapas 1: Comprensión y caracterización actual

1. ¿Qué conoce del concepto de retorno social de la inversión?
2. ¿Cómo caracterizaría los programas sociales de la Fundación?
3. ¿Cómo planifica y evalúa sus programas actualmente?

Etapas 2: Entendimiento de los intereses para la implementación de un modelo de medición

4. ¿Qué beneficio o utilidad consideras tú, tendría la Fundación, al conocer el retorno social de la inversión en sus programas sociales?
5. ¿Qué características consideras tú debiesen tener los programas para medir su retorno social?
6. ¿En qué momento del programa sugerirías tú realizar una medición del retorno social? ¿por qué?
7. ¿Cuáles serían las dimensiones que tú considerarías para hacer una evaluación del retorno social?

Etapas 3: Alertas sobre recursos para la implementación del modelo

8. ¿Qué recursos tiene la Fundación, su área o sus programas para realizar evaluaciones de resultados?
9. ¿Cómo podrían participar las partes interesadas (stakeholders) de sus programas en una evaluación de retorno social?
10. ¿Qué otros obstáculos o facilitadores podrían presentarse para realizar una evaluación del retorno social de sus programas?

Métodos de verificación y validación: Para ajustar y validar el instrumento, el cuestionario de las entrevistas fue piloteado con dos profesionales con experiencia en temáticas de gestión social y con nivel organizacional similares a los participantes de la muestra. En esa oportunidad se adaptaron las preguntas del cuestionario de 11 a 10 preguntas y se realizaron mejoras en la redacción, logrando el ajuste a la realidad que se deseaba observar.

Análisis de datos: Se llevó a cabo un análisis mediante un proceso deductivo para categorizar, extrayendo criterios que facilitarían la observación del desarrollo del modelo de implementación del SROI en programas de desarrollo social en la Fundación Alpha. Sin embargo, también se ha prestado atención al proceso inductivo, considerando posibles situaciones que pudieran surgir a partir de estos documentos y observaciones. La categorización resultante representa una selección de factores y elementos para tener presente, aunque reconocemos que la extensión del concepto y su aplicación podrían posibilitar una diversificación aún más amplia. (Ruiz-Bernardo, 2016).

Aspectos éticos: La ética en investigaciones científicas se centra en los valores aplicados al proceso investigativo. La integridad científica abarca aspectos como la planificación, recolección y divulgación de información. Problemas éticos surgen en relación con los participantes, especialmente cuando se infringe el principio del respeto, afectando la autonomía en investigaciones educativas (Espinoza Freire, & Calva Nagua, 2020). La participación de la Fundación-Alpha en este estudio se realizó mediante un convenio de tesis firmado el 27 de junio de 2023 con la alumna realizadora de esta investigación aplicada, cuya duración comenzó el 04 de julio de 2023 y se extiende hasta el 22 de diciembre de 2023. Además, para las entrevistas se obtuvo el consentimiento informado de los participantes antes de su realización y se tomaron medidas para garantizar la utilización de la información,

respetando la cláusula de confidencialidad presente en el convenio respectivo. Entre los resguardos tomados los entrevistados fueron identificados con un número y no por su nombre. En el caso de la fundación se utilizó un nombre alternativo, para mantener a resguardo la información expuesta.

1.6 Organización y presentación de este trabajo

Este trabajo de grado posee cuatro capítulos principales y se organiza como sigue:

Capítulo 1: Presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizándolo, proponiendo objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su contribución, y presentando a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: Asociado a recogida de información, modelos y datos. También explicita resultados.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
 - a. Emprendimiento Social: Entendimiento y tendencia
 - b. Impacto social: Concepto y evolución
 - c. Medición del retorno social: Metodologías y herramientas
 - d. SROI: Concepto y método
4. Metodología
5. Resultados
 - a. Presentación de datos
 - b. Discusión de resultados
 - c. Modelo propuesto
6. Conclusiones
7. Referencias

Capítulo 4: Finalmente las conclusiones generales derivadas de este trabajo, y una dirección para la investigación futura, la cual considera aquellas preguntas no contestadas durante el desarrollo de este trabajo, se presentan en este capítulo.

Referencias generales

2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación cualitativa, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos

Esta investigación analiza dentro de la Fundación Alpha las razones, recursos, etapas, variables y herramientas claves para la aplicación de una medición del SROI en sus programas sociales. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2023 entrevistas con preguntas abiertas con la finalidad de recoger información para su posterior análisis. En particular se solicitó responder preguntas y temáticas, explicando sus ideas y respuestas con sus palabras. El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se miden y recolecta información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en la investigación.

Fechas en que se recogieron los datos:

El instrumento fue validado por medio de dos entrevistas realizadas el 12 y 15 de septiembre de 2023. Las 10 entrevistas a los profesionales de la Fundación-Alpha se realizaron entre el 21 de septiembre de 2023 y el 11 de octubre de 2023. 9 entrevistas fueron realizadas través de la plataforma Microsoft Teams y 1 de manera presencial.

Coherencia con lo planificado:

La entrevista que se propuso inicialmente experimentó modificaciones parciales durante el piloteo, incluyendo ajustes de preguntas en sus etapas con el fin de mejorar su precisión y coherencia. Se aplicó el mismo instrumento a todos los intervinientes. En una de las entrevistas, fue preciso reprogramar una segunda sesión debido a una urgencia que afectó la disponibilidad del entrevistado en la primera ocasión. También se realizaron dos reuniones con representantes de la Fundación-Alpha para presentar los hallazgos preliminares del ciclo de entrevistas y el primer diagrama del modelo conceptual.

Fortalezas y debilidades del proceso:

Fortalezas:

- Proceso ético y formal realizado con un acuerdo de trabajo entre estudiante y Fundación
- Todas las entrevistas se realizaron con un consentimiento informado, y transparencia
- Permitió dar respuesta a la pregunta de investigación
- Posibilitó la formulación de una propuesta diseñada para una organización específica

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Los resultados no son generalizables a todas las fundaciones. Para que esto fuese posible sería necesario una muestra mayor y que incluya distintas organizaciones de este tipo.
- Analizar la utilización de otros instrumentos de análisis cualitativo, para capturar información adicional de una mayor cantidad y diversidad de informantes.
- Incluir análisis cuantitativo para una mejor generalización y robustez de los resultados.
- Mayor tiempo para observar los resultados de la aplicación del modelo propuesto.

Población y muestras

Además de lo planteado en el marco metodológico, en la sección de población sobre la que se efectuará el estudio, donde se identifica la muestra, se hace notar que para la selección de participantes se utilizó una muestra no probabilística ya que se seleccionó por conveniencia a profesionales desde el organigrama vigente de la Fundación-Alpha.

Instrumento.

Como se indicó anteriormente, para recoger información sobre las razones, recursos, etapas, variables y herramientas claves para la aplicación de una medición del SROI en los programas de la Fundación-Alpha, se utilizó el cuestionario con base en tres etapas. Primero la comprensión y caracterización actual, segundo el entendimiento de los intereses para la implementación de un modelo de medición y por último las alertas sobre recursos para la implementación del modelo. Este instrumento consta de diez preguntas, todas respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la siguiente tabla:

1. ¿Qué conoce del concepto de retorno social de la inversión?
2. ¿Cómo caracterizaría los programas sociales de la Fundación?
3. ¿Cómo planifica y evalúa sus programas actualmente?
4. ¿Qué beneficio o utilidad consideras tú, tendría la Fundación, al conocer el retorno social de la inversión en sus programas sociales?
5. ¿Qué características consideras tú debiesen tener los programas para medir su retorno social?
6. ¿En qué momento del programa sugerirías tú realizar una medición del retorno social? ¿por qué?
7. ¿Cuáles serían las dimensiones que tú considerarías para hacer una evaluación del retorno social?
8. ¿Qué recursos tiene la Fundación, su área o sus programas para realizar evaluaciones de resultados?
9. ¿Cómo podrían participar las partes interesadas (stakeholders) de sus programas en una evaluación de retorno social?
10. ¿Qué otros obstáculos o facilitadores podrían presentarse para realizar una evaluación del retorno social de sus programas?

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales realizadas, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un espacio de conversación sobre las razones, recursos, etapas, variables y herramientas claves para la aplicación de una medición del SROI en los programas de la Fundación-Alpha.

2.2 Proceso de recogida de información

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semiestructurada, a través de un cuestionario de respuestas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

2.3 Los datos recogidos:

La agrupación de resultados por categorías claves, agrupando la información para su posterior análisis se muestra en la tabla I.

Tabla I: Categorías del estudio

Preguntas	Categorías
Nº1: ¿Qué conoce del concepto de retorno social de la inversión?	No sabe
	Evaluación impacto social
	Conocimiento parcial
	Capitalización de la inversión
Nº2: ¿Cómo caracterizaría los programas sociales de la Fundación?	Área de influencia
	Temático
	Volumen de recursos y plazo
Nº3: ¿Cómo planifica y evalúa sus programas actualmente? 3a Planifica:	No sabe
	Teoría del cambio
	Plan de acción
Nº3: ¿Cómo planifica y evalúa sus programas actualmente? 3b Evalúa:	Multinivel de evaluación
	Reportabilidad estándar
	No definido
Nº4: ¿Qué beneficio o utilidad consideras tú, tendría la Fundación, al conocer el retorno social de la inversión en sus programas sociales?	Toma de decisiones
	Optimización de programas
	Herramienta de comunicación
	Conocer el impacto
	Impactos esperados
	Tiempo de implementación
	Inversión requerida

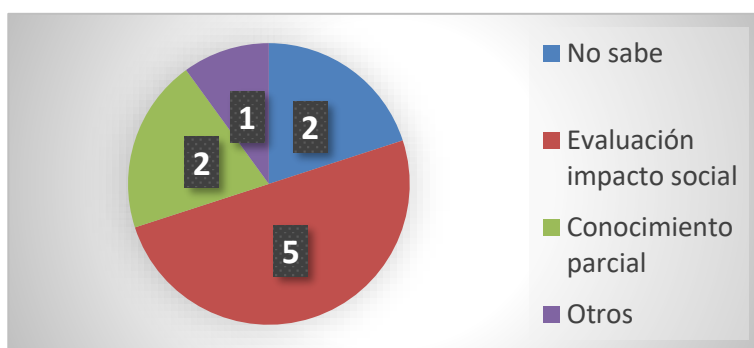
Nº5: ¿Qué características consideras tú debiesen tener los programas para medir su retorno social?	Desarrollo social sostenible
Nº6: ¿En qué momento del programa sugerirías tú realizar una medición del retorno social? ¿por qué?	Diferentes momentos según programa
	Largo plazo y post implementación
	Anualmente
	Antes de la intervención
	No definido
Nº7: ¿Cuáles serían las dimensiones que tú considerarías para hacer una evaluación del retorno social?	Desarrollo del beneficiario directo
	Impacto social económico
	Resultados esperados
	Múltiples dimensiones
Nº8: ¿Qué recursos tiene la Fundación, su área o sus programas para realizar evaluaciones de resultados?	Presupuesto en área o programa
	Equipo profesional
	No hay presupuesto
	No conoce si hay recursos
Nº9: ¿Cómo podrían participar las partes interesadas (stakeholders) de sus programas en una evaluación de retorno social?	Encuestas o entrevistas
	Instancia participativa
	Depende del stakeholder
Nº10: ¿Qué otros obstáculos o facilitadores podrían presentarse para realizar una evaluación del retorno social de sus programas? 10a Obstáculo	Resistencia de la gente a participar en evaluaciones
	Conocimiento interno dispar
	Diferente desarrollo de las áreas de la Fundación
	Recursos
	Cambios organizacionales internos y externos
	Información no organizada
Nº10: ¿Qué otros obstáculos o facilitadores podrían presentarse para realizar una evaluación del retorno	Entrega de resultados a evaluados
	Participación de implementadores
	Tecnología
	Herramientas simples

social de sus programas? 10b Facilitador	Experiencia del equipo de la Fundación
	Tener una estrategia definida
	Formalidad con las comunidades

2.4 Análisis e interpretación de los datos

A continuación, se presentan los resultados de cada una de las preguntas aplicadas a los profesionales de la Fundación. Por cuestiones de espacio y de claridad en la lectura hemos decidido incluir únicamente la información relevante en este documento.

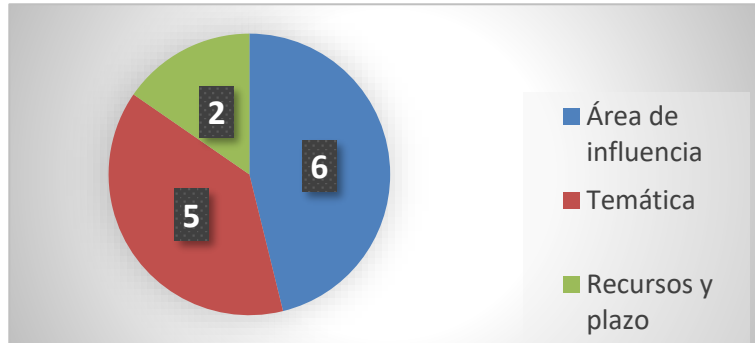
Pregunta 1: ¿Qué conoce del concepto de retorno social de la inversión?



Si revisamos los resultados generales de la primera pregunta del cuestionario nos encontramos que 5 de 10 entrevistados entiende el concepto de SROI como una evaluación de impacto social, lo que queda en evidencia cuando se indica: “yo lo que entiendo del retorno social de la inversión es que tiene que ver en el fondo con la evaluación social de proyectos y que tiene que ver entonces como con una monetización del efecto de un programa” (Entrevistado 2) y también en la frase: “Entiendo que es un tipo de evaluación asociada a las evaluaciones de impacto, donde el foco es identificar cuál es el impacto social de un programa y en términos de costo efectividad” (Entrevistado 8). Un aspecto que sorprende en los resultados de la primera pregunta es que un número importante de entrevistados no sabe o tiene un bajo conocimiento del concepto, ambas con 2 de 10 entrevistados, la primera categoría no sabe, queda de manifiesto cuando se indica: “La verdad nunca lo había escuchado, no había escuchado retorno social de la inversión, pero me imagino que es como una evaluación que tu puedas, como acceder a alguna inversión” (Entrevistado 1), mientras

que para la categoría conocimiento parcial se sostiene que: “yo lo conozco en realidad como concepto hace rato, pero no tanto como en la aplicación” (Entrevistado 5).

Pregunta 2: ¿Cómo caracterizaría los programas sociales de la Fundación?



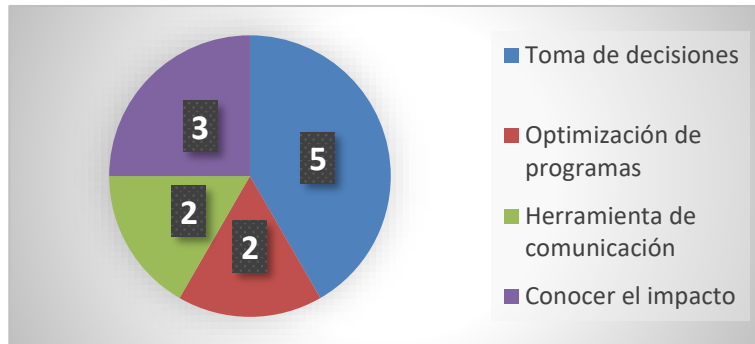
Respecto a los resultados de la segunda pregunta, se obtuvo que 6 entrevistados asocia como una característica principal de los programas de la Fundación el área de influencia al sostener por ejemplo “que sean vinculantes con la comunidad... Y la idea es que estén dentro del área de influencia” (Entrevistado 1) y “un programa de alto alcance, pero acotado a las áreas de influencia de la empresa” (Entrevistado 2). Otra característica relevante mencionada por 5 entrevistados es la temática del programa, donde se sostiene muy concretamente que “yo creo que primero es temático, hay una diferencia importante del punto de vista temático” (Entrevistado 4)” y en “Diría que son más de innovación social, en su gran mayoría las intervenciones que hace la Fundación son de áreas muy específicas y están muy bien acotadas. se enfocan en problemas país, probablemente muchas de ellas tienen un deseable hacia una política pública” (Entrevistado 9). En menor proporción, con solo 2 menciones se encuentra el volumen de recursos y plazo.

Pregunta 3: ¿Cómo planifica y evalúa sus programas actualmente?



En la pregunta de cómo se planifican los programas actualmente encontramos una tendencia clara, donde 7 de 10 entrevistados declaró usar una herramienta como la teoría del cambio, sosteniendo por ejemplo que “utilizamos la teoría de cambio, de ahí se generan como cuáles son las necesidades, cuáles serán las líneas de acción, pensamos primero en un propósito, necesidades y una acción y los resultados finales” (Entrevistado 2) y también afirmando que “el marco lógico contiene varios elementos, como de la teoría del cambio, si bien no está 100% como alineado con la teoría del cambio, pero nace primero con un levantamiento como de la necesidad del territorio que definen la intervención, después se define cuál es el objetivo general y se desprenden de él objetivos específicos” (Entrevistado 5). Por otra parte solo 2 entrevistados declararon planificar los programas con un plan de acción, lo que se refleja en afirmaciones como “una vez que nosotros definimos las brechas de intervención, vamos a hacer un plan de acción que lo vamos a cocrear junto con cada uno de los servicios, que nos va a permitir definir en conjunto” (Entrevistado 4). En cómo se evalúan actualmente los programas los resultados fueron más parejos, siendo la categoría multinivel de evaluación la que obtuvo una leve preferencia, con 4 de 10 entrevistados y que se reflejan en afirmaciones como “Yo diría que tenemos tres niveles como entre monitoreo y evaluación... porque por un lado está un monitoreo más de los procesos, indicadores de proceso... después tenemos una evaluación de resultados... Y tenemos también una que está en desarrollo, que es una evaluación de impacto” (Entrevistado 2). Sorprende que existan dos categorías muy distintas con el mismo resultado, ambas con un 30%, la primera asociada a reportabilidad estándar, que queda de manifiesto cuando se indica: “el marco lógico también trae verificadores de cumplimiento, indicadores y un medio de verificación, por lo tanto, dependiendo de la cantidad de plazo de ejecución cada cierto tiempo tú vas haciendo evaluaciones de resultados intermedios y cuando el proyecto termina, haces una final. En el fondo, básicamente es si cumpliste con todos los indicadores de porcentaje de cumplimiento” (entrevistado 6), y la segunda donde se menciona que no está definido como evaluar hoy los programas de la Fundación, situación que se respalda con lo mencionado por el entrevistado 4 “Nosotros hoy día todavía no hemos resuelto los mecanismos de medición, pero estamos en eso porque uno de los temas que es relevante para nosotros primero es levantar una línea base que nos permita conocer el estado de cada uno de ellos, para poder poner las metas de cumplimiento”

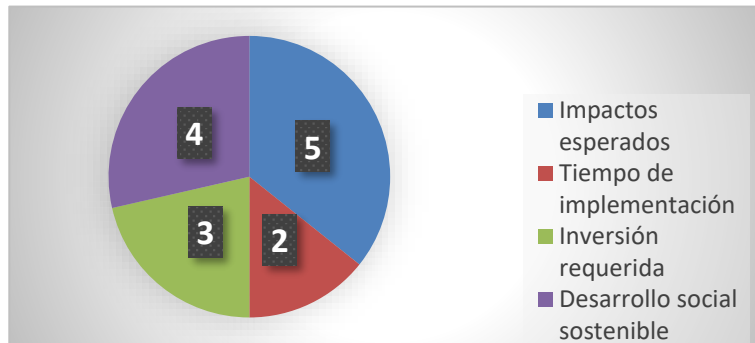
Pregunta 4: ¿Qué beneficio o utilidad consideras tú, tendría la Fundación, al conocer el retorno social de la inversión en sus programas sociales?



Es destacable en los resultados de esta pregunta que 5 entrevistados considera la toma de decisiones como uno de los principales beneficios o utilidad para la Fundación al conocer un indicador como el SROI en sus programas sociales. Esto se evidencia en las respuestas categorizadas en este apartado, donde nos encontramos con frases muy similares entre los entrevistados: “para poder tomar decisiones y hacer una inversión más eficiente de los recursos y que a la vez genere un mayor impacto en la comunidad” (Entrevistado 5); “mi perspectiva es que creo que esto tiene mucho valor para tomar decisiones y decir cuál es la tecla en un territorio que queremos tocar para generar una cierta movilidad” (Entrevistado 7) y que se asocian a tener mejor información para decidir dónde invertir los recursos. En segunda prioridad los entrevistados consideraron la categoría de conocer el impacto, donde 3 entrevistados afirmó esta opción y donde encontramos respuestas más elaboradas, como la de un profesional quien indica “Es un muy buen termómetro. Yo creo que uno siempre tiene la idea de que está haciendo las cosas bien... entonces el poder conocer eso te permite si o si poner una vara y saber qué también lo estás haciendo o qué tan mal. Y si realmente los resultados que uno está viendo con KPI, que son muy operacionales, está teniendo el impacto que realmente creemos que está teniendo, porque hay otra parte que nosotros no estamos midiendo, la estamos suponiendo, y esto nos permitiría medir ese impacto” (Entrevistado 9). Las últimas dos categorías tuvieron cada una 2 entrevistados que consideraron que la utilidad para la Fundación sería la optimización de programas o como una herramienta de comunicación, opciones reflejadas respectivamente en opiniones tales como: “Yo creo que permitiría hacer un mejoramiento continuo de los programas. que es relevante creo yo, porque los contextos van cambiando, del punto de vista social” (Entrevistado 4); “Yo creo que

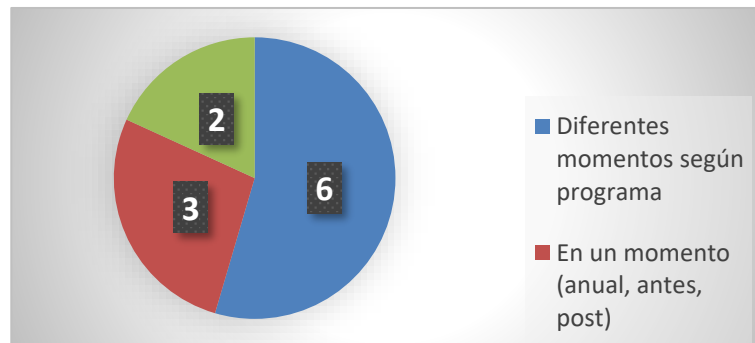
el trabajo que estamos hablando debiera servir para que efectivamente la comunidad sienta que tenemos que estar ahí en ese cerro” (Entrevistado 6).

Pregunta 5: ¿Qué características consideras tú debiesen tener los programas para medir su retorno social?



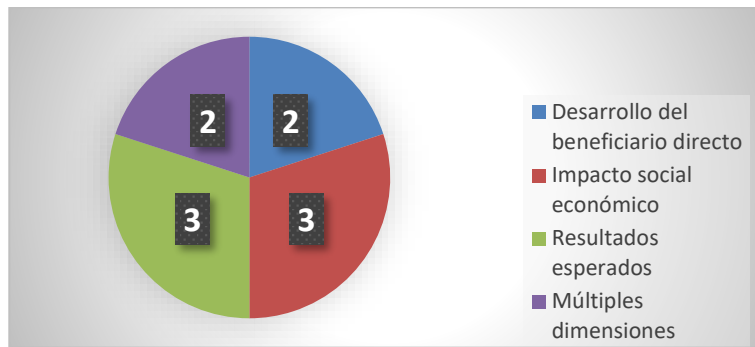
En esta pregunta sorprende que las dos categorías más importantes mencionadas por los entrevistados como características relevantes de los programas para medir su retorno social fuesen los impactos esperados y el desarrollo social sostenible. En el caso de los impactos esperados con 5 entrevistados que la mencionaron se encuentran opiniones tales como: “Yo creo que hay varias variables, por un lado el impacto que tengan como en el número de beneficiarios, el impacto en reputación el impacto como en los indicadores que puedes presentar al interior de la empresa” (Entrevistado 1); “creo que una con la característica de que sea factible cuantificar y que estemos buscando un impacto específico, más que cumplir con algún compromiso que tenemos con la comunidad” (Entrevistado 5). Por otro lado, en la categoría desarrollo social sostenible con 4 menciones, se aprecian en las opiniones del entrevistado 4 “Primero que sean programas que tengan un trabajo social permanente de desarrollo social más que de desarrollo económico, ya que la mirada está puesta en el aporte del desarrollo integral más que en el aporte del desarrollo económico que yo presto como fundación o como compañía a un territorio determinado” y del entrevistado 7 que menciona “necesariamente hay que partir por aquellas que tienen mayor alcance, mayor nivel de incidencia, porque además los cambios territoriales desde la perspectiva del desarrollo social y económico son bien difíciles de instalarlos”. Con menor representación también se consideran la inversión requerida con 3 menciones y el tiempo de implementación con 2.

Pregunta 6: ¿En qué momento del programa sugerirías tú realizar una medición del retorno social? ¿por qué?



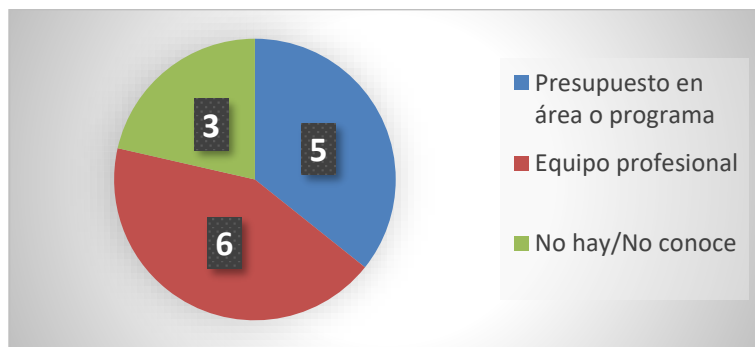
Respecto al momento en que debiese ser realizada una medición del retorno social, 6 entrevistados, un número considerablemente mayor, respondió que sería en diferentes momentos según el programa, donde se menciona por ejemplo: “depende del tipo de programa, porque si hablamos como de grandes intervenciones... de un programa que dura cuatro años, Yo te diría que podría ser al comienzo, a la mitad y al final de la intervención... mientras que, si es un programa un poco más acotado, no sé de un año, diría que al inicio y al final. Y sobre todo al final de la intervención” (Entrevistado 1), y que se complementa con otra opinión donde se dice: “Dependiendo de la duración del programa, yo lo haría, por ejemplo, en un programa largo lo haría 1/3 del plazo, cosa que me permita ir mirando oportunamente... y para programas cortos lo haría a mitad del periodo” (entrevistado 10). Las otras respuestas no generaron ninguna tendencia relevante, sólo se podría destacar que 2 entrevistados afirmó no tener definido el momento que debe realizarse, en comentarios tales como: “no tengo una posición como tan definida... entonces también creo eso, como que hay que esperar un periodo que se estabilice para poder hacer este tipo de evaluaciones” (entrevistado 8). Las otras 3 opciones tuvieron solo 1 mención cada una y donde se consideraron diferentes momentos o periodicidades para realizar este tipo de mediciones, como a largo plazo y post implementación, en forma anual o antes de la intervención.

Pregunta 7: ¿Cuáles serían las dimensiones que tú considerarías para hacer una evaluación del retorno social?



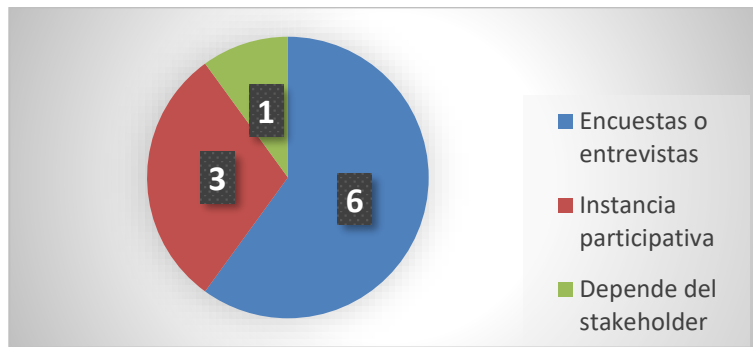
En las respuestas a esta pregunta se mencionaron 4 categorías, pero ninguna de ellas se aventaja claramente sobre las demás. Primero con 3 menciones cada una se encuentran el impacto social económico y los resultados esperados con afirmaciones tales como respectivamente: “Bueno, obviamente evaluaría como lo económico, digamos, como el impacto económico que eso está generando. Evaluaría también como una dimensión que yo creo que no se evalúa, pero que tiene que ver con esto que yo digo como con la valoración, como con la valoración del territorio de la intervención” (Entrevistado 5); “Los programas se espera que logren ciertos resultados, que vayan logrando resultados y a mí me gustaría efectivamente, para tener claro que estamos por el buen camino, es que esos resultados se han ido logrando cuando se tienen que lograr” (Entrevistado 10)”. Las otras 2 categorías que obtuvieron 2 menciones cada una, son el desarrollo del beneficiario directo y la categoría de múltiples dimensiones, que se vieron reflejadas en las siguientes opiniones respectivamente: “El propósito del programa es impactar, mejorar y contribuir al desarrollo y la vida del beneficiario, entonces es el único que debiese ser evaluado” (Entrevistado 1); “Me gustaría tener una evaluación de efectividad de lo implementado, o sea el alcance por ejemplo, el nivel de satisfacción de lo que se está implementando, si hay claridad de la gente, de lo que se implementó... y lo principal es si estamos mejorando la calidad de vida de esos territorios y le estamos dando sostenibilidad o no” (Entrevistado 9).

Pregunta 8: ¿Qué recursos tiene la Fundación, su área o sus programas para realizar evaluaciones de resultados?



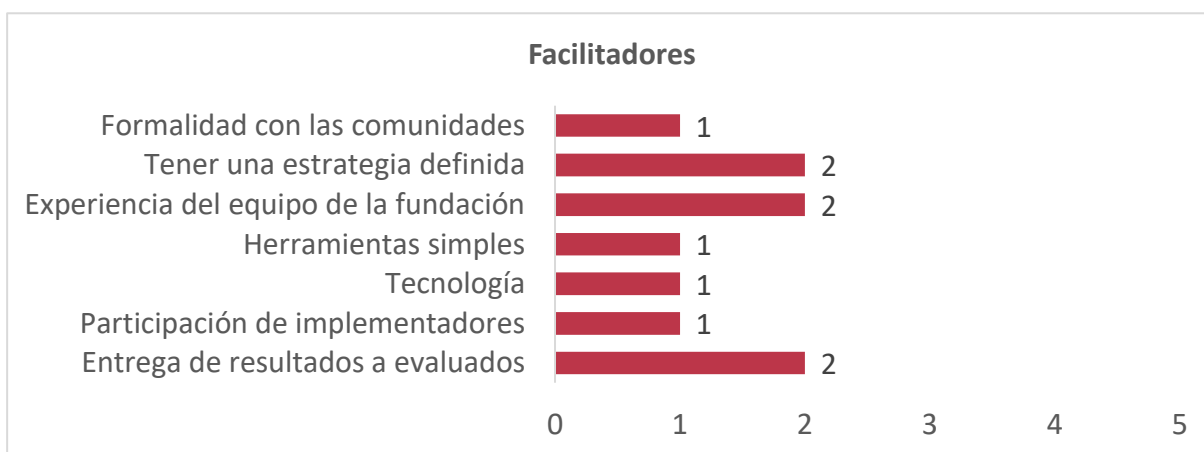
Al indagar en los recursos que la Fundación puede tener para realizar evaluaciones de sus programas, las respuestas obtenidas son interesantes, ya que 6 entrevistados considera como un recurso importante al equipo profesional de la Fundación para esta tarea, opinión que vemos por ejemplo en la respuesta del entrevistado 7 “creo que la Fundación tiene un equipo profesional altamente calificado y bien diverso, como bien multi mirada. Yo creo que es un recurso muy interesante para ser mirada evaluativa, y desde esa perspectiva tiene un conocimiento interno muy fuerte en las distintas áreas” y también en la respuesta del entrevistado 8 “tenemos personas en el equipo bien expertas en el tema”. Otra cuestión destacable en los resultados es que la segunda respuesta más repetida es la que hace referencia a que el área o programa tiene presupuesto para realizar evaluaciones, donde 5 entrevistados afirmaron por ejemplo que: “Es del área ya no del programa. Hay un presupuesto que se proyectó” (Entrevistado 3) y “Entiendo que, si hay recursos, de hecho, cada programa tiene su presupuesto. Y en esos presupuestos está incluido por ejemplo hacer una evaluación en algún momento.” (Entrevistado 4). Las otras dos categorías, no hay presupuesto y no conoce si hay recursos tienen frecuencias menores en comparación a las dos primeras, con solo 2 y 1 referencia respectivamente.

Pregunta 9: ¿Cómo podrían participar las partes interesadas (stakeholders) de sus programas en una evaluación de retorno social?



Si sumamos las respuestas todas hacen referencia a que es factible que las partes interesadas (stakeholders) participen en una evaluación de retorno social. Los resultados apuntan que la mayor parte de los entrevistados, 6 de 10, considera que podrían participar a través de encuestas o entrevistas. En las respuestas categorizadas en este apartado, nos encontramos con opiniones muy similares entre los entrevistados, una cita interesante fue: “es posible porque en general, nosotros les pedimos información a ellos y hacemos levantamientos de encuestas, como distintas cosas que recogemos información, entonces no sería algo como raro para ellos participar en la medida que lo planteamos bien y que seamos bien optimizador de su tiempo” (Entrevistado 5)” y otra mención representativa fue la comentada por el entrevistado 9 “Directamente preguntándole. Creo que son dos o tres preguntas claves y preguntando si lo conoce, si le parece bien, le parece mal y cuáles son los que creen ellos los impactos positivos que esto ha tenido... Si pudiéramos hacer un tipo censo puerta a puerta de una muestra representativa me parecería mucho más relevante”. Por otra parte solo 3 entrevistados considera las instancias participativas como un medio para que las partes interesadas intervengan en una evaluación, esto se ve reflejado en opiniones tales como: “Si por supuesto está contemplado, o por lo menos nosotros vamos a tener una reunión de evaluación con cada uno de los servicios que nosotros atendemos al finalizar un periodo de año” (Entrevistado 4). Por último, con solo 1 opinión está la opción que la forma de participación depende del stakeholder.

Pregunta 10: ¿Qué otros obstáculos o facilitadores podrían presentarse para realizar una evaluación del retorno social de sus programas?



En esta pregunta se obtuvieron diversas categorías de respuesta, donde solo una logró ser representativa, con 5 de 10 entrevistados que consideraron la resistencia de la gente a participar en evaluaciones como un obstáculo importante para un proceso de evaluación y que queda en evidencia cuando se indica: “es un obstáculo siempre la contactabilidad del intervenido, del beneficiario. También la voluntad de responder o no, porque hay veces en que son grupos sociales vulnerables. Entonces a veces están sobre intervenidos y estas evaluaciones los ponen como en un contexto del sujeto mirado” (Entrevistado 1) y que también se ve reflejado en la opinión del entrevistado 2 “el tema de ir a mirar cuando va un externo que puede haber un poquito más de resistencia”. Las otras categorías de obstáculos, todas con 1 sola cita, hacen referencia principalmente a problemas internos de conocimiento, desarrollo de áreas, cambios organizacionales, recursos y orden de la información. Si sumamos estas respuestas tenemos 5 de 10 lo que representa un grupo importante de variables internas de la Fundación que requieren ser abordadas y que se ven en afirmaciones tales como: “las áreas operacionales de la Fundación y siento que este es el obstáculo, tienen

niveles de desarrollo muy distintos unas de otras” (Entrevistado 7) y también en “Yo creo que hoy día recursos porque la Fundación hoy día no creo que tenga recursos para hacer esto. Si bien yo señalaba que había personas esas personas están con una carga pesada no menor” (Entrevistado 8). Por otro lado, se identificaron diferentes facilitadores, sin que ninguno marcara una tendencia relevante y tampoco fuese de una misma naturaleza. Consolidando información se puede destacar que existen dos categorías, asociadas a la relación con las comunidades beneficiarias de los programas, a través de la entrega de resultados a los evaluados y a la formalidad con que se gestionan estos procesos de evaluación con las comunidades, ambas suman 3 citas, que se visualizan en las siguientes opiniones respectivamente: “ser como un requisito cuando uno levanta estudios o cosas así, como éticamente exigir como un retorno hacia la persona que contestó como ya perfecto, tú me dedicaste parte de tu tiempo, me diste una entrevista esto son los resultados o para esto lo estoy utilizando” (Entrevistado 1); “es súper importante la forma, generalmente están toda la organización social hoy día, sobre todo la ruralidad colapsada de cosas” (entrevistado 9). Las otras categorías que pueden ser señaladas, con 2 menciones cada una, están relacionadas con aspectos internos como la experiencia del equipo de la Fundación y el tener una estrategia definida, las que se expresan en las siguientes frases respectivamente: “que hay personas en el equipo que nos gusta estos temas, que tenemos interés y algunas que están súper capacitadas” (Entrevistado 8); “Creo que es un muy buen momento porque tienes diseñada la estrategia, vas a tener una línea clara de hasta dónde” (Entrevistado 7).

2.5 Discusión de resultados

Considerando la Etapa I de comprensión y caracterización actual, es posible identificar tres brechas principales que deben ser consideradas antes de la implementación de un modelo de evaluación SROI. La primera brecha es que los profesionales de la Fundación Alpha carecen del conocimiento y comprensión necesarios del método SROI. Aunque la mitad de ellos la reconoce como un mecanismo de medición de impactos, ninguno posee experiencia práctica en su aplicación. Como segunda brecha, se observa que solo 1 de los 14 programas sociales emplea la teoría del cambio en su planificación, a pesar de ser la herramienta principal destacada por los profesionales de la Fundación. La tercera brecha relevante se presenta en la disparidad de los procesos de evaluación, donde algunos programas siguen ciclos

estructurados de evaluación de resultados, mientras que otros aún no han establecido un proceso. Además, actualmente, los profesionales de la Fundación dedican esfuerzo en la supervisión del avance de las actividades de los programas y en la preparación de informes necesarios para el principal donante. En relación con las dos características fundamentales de los programas de la Fundación (el área de influencia y la temática) es esencial su incorporación en los criterios de selección de los programas evaluados con SROI, al estar asociados a las prioridades estratégicas del donante principal. Estos hallazgos están en acuerdo con lo propuesto por Then et al. (2017) donde se indica que cuando una organización muestra interés en evaluar o medir el impacto social, se enfrenta al dilema de quién o cómo llevar a cabo dicho análisis y que en gran parte de los casos hay una carencia de conocimientos o recursos internos suficientes para realizar un estudio exhaustivo del SROI. Por otro lado, en la planificación de los programas, coincide con Casseti & Paredes-Carbonell (2020) en que la teoría del cambio es una herramienta para respaldar la planificación y evaluación de intervenciones comunitarias. Su objetivo primordial radica en identificar los mecanismos subyacentes que anticipan el logro de un cambio. Esto se logra al describir las dinámicas que surgen cuando se implementan recursos mediante intervenciones en un contexto específico, detallando con precisión el cómo y el por qué se obtienen ciertos resultados. En cuanto a la disparidad en los procesos de evaluación, entre los programas de la Fundación, los resultados están en línea con lo planteado por Plaisance (2021), donde se señala que, en algunas organizaciones sin ánimo de lucro, se observa una resistencia a llevar a cabo evaluaciones de impacto. Esto se atribuye a la percepción de que son costosas, requieren tiempo y pueden desviar la atención de las actividades centrales de la organización. La complejidad de los problemas sociales y su diversidad refuerzan la necesidad de determinar métricas pertinentes, permitiendo así el desarrollo de enfoques de medición adaptados a cada organización y proyecto de manera individual. Además, se menciona que estas evaluaciones, en su origen, suelen responder a los requisitos establecidos por los patrocinadores financieros. Para abordar las brechas detectadas se propone capacitar a todos los profesionales permanentes de la Fundación para la nivelación de conocimientos y preparación en el método SROI. Incorporar la herramienta teoría del cambio en la planificación de todos los programas que estén afectos a la evaluación del SROI, para la estandarización de la información preliminar de impactos y cambios esperados. Utilizar en

el modelo de medición un SROI ligero (SROI light por su denominación en inglés) para el aseguramiento del entendimiento práctico de este método de manera progresiva en el equipo de profesionales de la Fundación-Alpha.

Desde los hallazgos que consideran la Etapa II de entendimiento de los intereses para la implementación de un modelo SROI se destaca como propósito principal para la Fundación la disposición de información para tomar decisiones que permitan usar eficientemente los recursos. Los propósitos secundarios fueron el conocer el impacto, optimizar los programas y en comunicaciones. En lo que respecta a las características de los programas que deben ser medidos con un SROI se consideran principalmente aquellos que tienen sus impactos esperados identificados y que buscan un desarrollo social sostenible. La inversión necesaria y los plazos de implementación se contemplan como criterios complementarios. Por otro lado, se deduce que el análisis del SROI debe ser aplicado en diferentes momentos de una intervención social. Sin embargo, la decisión de cuándo realizarla dependerá de las características particulares de cada programa. Por último, no se evidencia una tendencia clara sobre las dimensiones que deben ser consideradas en una evaluación SROI. No obstante, además de los impactos socioeconómicos, se reconocen otras evaluaciones esenciales, tales como las percepciones, la efectividad y la satisfacción de los programas. Estos hallazgos coinciden con la documentación y propuestas aportadas por Benjamin et al., (2023), donde expone la importancia para las organizaciones sin ánimo de lucro de utilizar datos evaluativos como base para sus decisiones, siendo esencial la comprensión de los tipos de preguntas y definiciones que deben abordarse. Además, subraya la necesidad de reconocer que estas decisiones están conectadas con diversas partes interesadas, tanto internas como externas, y cada una demanda diferentes tipos de datos para una evaluación efectiva. La habilidad de determinar qué decisiones deben sustentarse en esta información implica la capacidad de articular y equilibrar usos que satisfagan las necesidades de múltiples audiencias. Por otro lado, también son coincidentes con Rawhouser et al., (2019) donde en diversos documentos analizados se considera como característica fundamental que los programas tengan establecidas metas precisas que reflejen el impacto social que se espera lograr. Esto facilita la evaluación del progreso y resultados. Además, considera importante el análisis de programas relevantes, como mejoras en educación, reducción de pobreza o reformas en salud. También, la realización de estas mediciones en diferentes momentos o

etapas según el intervalo de tiempo en el que se manifiestan los resultados. Por otro lado, las dimensiones consideradas en una evaluación no fueron completamente coincidentes con la literatura. Real et al. (2019) considera que el análisis de impacto social debe contemplar distintas dimensiones para la comprensión del efecto de un proyecto en la sociedad, abarcando aspectos económicos, sociales, ambientales, culturales y políticos. Un ejemplo son los cambios en la economía local, condiciones sociales, efectos ambientales, prácticas culturales y políticas públicas. Cada dimensión es relevante, cuya importancia variará según el contexto y los objetivos de la intervención. Para abordar los hallazgos detectados se propone aplicar un SROI ligero que permita la realización de una medición, cuantificación y monetización de impactos básicos para que la Fundación-Alpha cuente con información que oriente sus decisiones estratégicas, planificación de recursos y prioridades de inversión. Definir una matriz de caracterización de programas para la definición de cuáles programas sociales deben ser medidos con SROI y con qué temporalidad o frecuencia. Crear una descripción estándar de las dimensiones de evaluación de un SROI en la Fundación para la homologación de conceptos que pueden ser aplicados en cada programa. Incluir un set estándar de indicadores cualitativos en todos los programas para la disposición de un panel transversal de resultados del portafolio de programas de la Fundación que complemente los indicadores específicos que tiene cada programa según su naturaleza.

Finalmente, en los hallazgos de la Etapa III de alertas sobre recursos para implementación del modelo, se percibe que la Fundación dispone de recursos para la incorporación del SROI en su gestión. El recurso principal que se tiene en cuenta es el equipo de profesionales especializados en sus respectivas áreas y comprometidos con los temas sociales. No obstante, en la actualidad, solo 1 de las 3 áreas encargadas de liderar programas sociales en la Fundación-Alpha cuenta con un departamento dedicado a la evaluación. Además, se tiene la impresión de que los profesionales de la Fundación experimentan una carga de trabajo considerable, lo que complejiza la asignación de tiempo a esta labor. También existe una percepción positiva del relacionamiento de la Fundación con sus partes interesadas y de la posibilidad de participación en encuestas, entrevistas u otro tipo de actividades. Sin embargo, la resistencia de algunos grupos a participar en evaluaciones sería el principal obstáculo que pudiese complejizar el proceso. En los factores que podrían dificultar una evaluación Rawhouser et al., (2019) coincide con los resultados del presente estudio, en que la falta de

recursos financieros, humanos y técnicos pueden limitar la capacidad de llevar a cabo evaluaciones exhaustivas y rigurosas. También en que algunas partes interesadas pueden resistirse a la evaluación del programa. En particular si los resultados cuestionan la efectividad o el valor del programa, dificultando la obtención de datos y la colaboración necesaria para una evaluación completa. Sin embargo, también considera aspectos como la disponibilidad de datos confiables, la dificultad para establecer una línea de base adecuada, la multiplicidad de objetivos/metas y los diferentes grupos de interés. Estos últimos pueden tener distintos criterios para la valoración de la eficacia de un programa, como aspectos relevantes también a tomar en cuenta. Otro hallazgo concordante, que evidencian especialistas en evaluación social, es que los logros deseados se manifiestan en diversos entornos, se definen en conjunto con los participantes y las comunidades, y no están preestablecidos (Benjamin et al., 2023). Para abordar las brechas detectadas se propone reestructurar la Fundación considerando un área transversal de evaluaciones para el aseguramiento de los tiempos requeridos por el proceso, así como la imparcialidad y transparencia en la medición del SROI. Considerar los ajustes en el presupuesto de la Fundación asociados a los cambios de estructura y a las necesidades de análisis con un SROI de mayor profundidad para el aprovisionamiento de los recursos necesarios que den cobertura a este proceso. En las brechas asociadas a la relación con las comunidades beneficiarias se propone acordar previamente en los convenios de cada programa las evaluaciones requeridas y las instancias de presentación de resultados a cada parte interesada para la minimización de las resistencias de participación y asegurando la transparencia al proceso.

2.6 Modelo propuesto

Desde los resultados obtenidos en este estudio, se propuso el siguiente modelo de implementación del SROI en programas de desarrollo para la Fundación-Alpha.

El modelo (figura 1) tiene 3 etapas, definición de la estrategia, selección de programas y delimitación del proceso. Cada etapa tiene variables que han sido consideradas según la información capturada en este estudio.

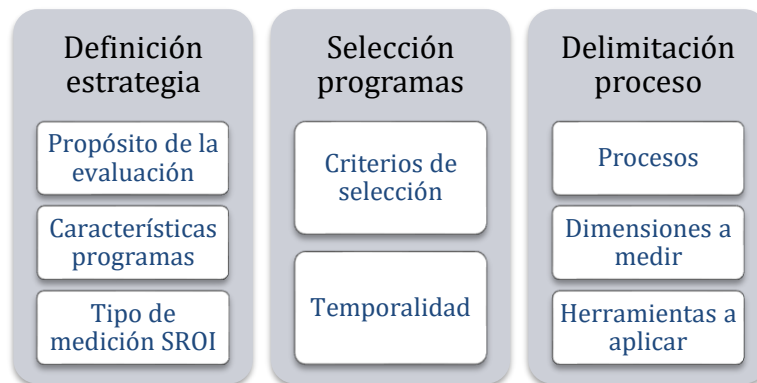


Figura 1: Modelo de implementación del SROI
(Fuente: elaboración propia)

La primera etapa, definición estrategia, especifica el propósito de medir el SROI para la Fundación en estudio. Constituye un punto de partida crucial para la comprensión de la necesidad de evaluación de los programas, tal como se destacó en la discusión de los resultados. (Benjamin et al., 2023). A continuación, se establecen cuáles son las características relevantes de los programas que debiesen ser evaluados. Por último, el tipo de medición SROI recomendado para la Fundación. En la segunda etapa se consideran los criterios para la selección de los programas que serán evaluados. También, se definen los diferentes momentos en el ciclo de vida de un programa en que deben ser realizadas las evaluaciones de impacto. Adicionalmente, se integra una frecuencia de actualización de datos que posibilite el mantenimiento del indicador SROI. En la Etapa III, se establece el flujo de proceso para la implementación del SROI en la gestión de programas sociales. Además, se proporcionan detalles sobre las dimensiones funcionales, estructurales y temporales que deben ser consideradas en las evaluaciones. Por último, se definen las herramientas a ser utilizadas en cada fase.

El modelo propuesto tiene similitudes con otras implementaciones de SROI, por ejemplo, Ali, Qureshi, & Mustapha (2019) menciona que las organizaciones definen primero sus objetivos y metas sociales y económicas. Luego identifican los indicadores para medir el impacto, recopilan los datos, valorizan y asignan el valor monetario para sus requerimientos de análisis y comunicación. Sin embargo, aún el foco está centrado en la medición y no en la integración del SROI como herramientas de gestión. La propuesta de esta investigación, en cambio, incorpora definiciones estratégicas y un ciclo continuo de gestión de los programas sociales.

Con los resultados específicos del análisis realizado se aplicaron en cada etapa del modelo las definiciones atinentes a la Fundación-Alpha, las cuales se resumen en la figura 2.

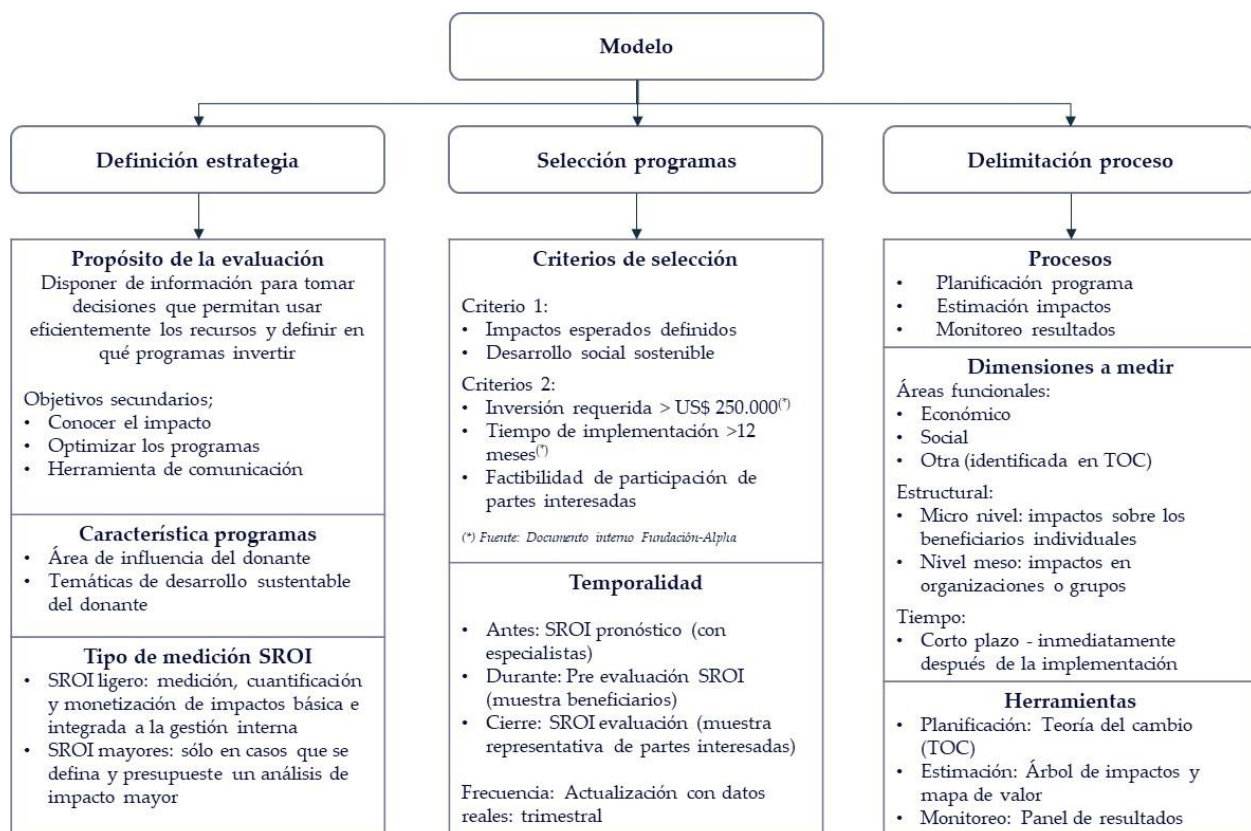


Figura 2: Definiciones atinentes a la fundación en estudio
(Fuente: elaboración propia)

En la Etapa I, el propósito de la evaluación del SROI para la Fundación-Alpha, es disponer de información para la toma de decisiones que permitan el uso eficiente de los recursos y la definición del portafolio de inversión social. Los programas que deben ser evaluados son

aquellos que pertenecen al área de influencia y a las temáticas de desarrollo sustentable del donante. El SROI definido para la gestión interna de la Fundación es el SROI ligero. Este tipo de SROI es recomendado en la literatura cuando el propósito del análisis son decisiones y orientaciones estratégicas. También cuando se tienen menos recursos y tiempo para realizar mediciones. La aplicación de un SROI más profundo solo cuando esté debidamente definido y presupuestado. Se justifica a un nivel medio para decisiones de inversión de grandes financiadores y a un nivel avanzado si se requieren modelos para decisiones políticas estratégicas a largo plazo o con interés académico (Then et al., 2017).

En la Etapa II, para la selección de los programas a evaluar, se definieron dos niveles de criterios. El primer nivel responde a cualidades generales que el programa debe tener para ser sujeto a evaluación (aquí se consideraron las visiones encontradas en este estudio, donde se privilegia programas que tengan sus impactos esperados identificados y que busquen un desarrollo social sostenible). El segundo nivel considera factores estructurales del programa, como el monto de inversión, el tiempo de implementación y la factibilidad de colaboración de las partes interesadas. Los criterios de cada factor, según corresponde, fueron revisados con documentación interna de la Fundación-Alpha para asegurar la coherencia de los valores asociados, según se presenta en la Tabla II para los límites establecidos (Fundación Alpha. (2020) Conjunto de herramientas de desempeño social Sección 4A).

Tabla II: Valores asociados y límites establecidos

Factor	Criterio (*)
Inversión requerida	> US\$ 250.000
Tiempo de implementación	> 12 meses

(*) Fuente: Adaptado desde documento interno
(Fundación Alpha. (2020) Conjunto de herramientas de desempeño social Sección 4A)

En esta misma etapa, se estableció la temporalidad de la evaluación. Según los resultados del estudio, se consideró que el análisis del SROI debe realizarse en diferentes momentos de una intervención social. Además, siguiendo las recomendaciones de SROI Network (2012), que

define dos tipos de SROI: uno evaluativo, realizado retrospectivamente y respaldado en resultados ya materializados; y otro de pronóstico, que anticipa la magnitud del valor social generado si las actividades cumplen con los resultados previstos. Considerando ambas perspectivas, se proponen tres momentos para la aplicación de la evaluación de impactos con el método SROI (Tabla III).

Tabla III: Temporalidad de aplicación del SROI

Temporalidad	SROI a aplicar	Alcance
Antes	SROI pronóstico	Participan especialistas de la Fundación
Durante	SROI pre evaluativo	Participa una muestra de beneficiarios
Cierre	SROI evaluativo	Participa una muestra representativa de partes interesadas

(*) Fuente: Adaptado desde SROI Network, (2012)

También en la Etapa II, se define una frecuencia trimestral de actualización de los datos del SROI de cada programa. Los datos están asociados a indicadores que son monitoreados permanentemente. Esto permite monitorear la evolución de los impactos esperados, que han sido identificados y gestionados de manera continua en el portafolio de programas sociales.

En la Etapa III, se define la aplicación práctica del proceso de gestión utilizando SROI en la Fundación-Alpha. Tomando en cuenta las definiciones de las primeras dos etapas. Para este propósito, se establecieron tres procesos en el ciclo de gestión: planificación, estimación de impactos y monitoreo de resultados. En cada uno de ellos se definieron acciones y cuatro herramientas recomendadas para su aplicación. En el proceso de planificación se propuso la teoría del cambio, herramienta que fue reconocida en este estudio y también mencionada en la literatura. Para la estimación de impactos se sugirieron dos herramientas, el árbol o mapa de impactos y el mapa de valor (Value Map en su sigla en inglés). El árbol de impactos

relaciona los recursos invertidos, las actividades realizadas y los resultados experimentados por los diferentes grupos de stakeholders (Siart, 2023). Mientras que, en el mapa de valor, que es una planilla de cálculo, se consolida la información analizada en el árbol de impacto y se agregan los valores monetarios y factores específicos (peso muerto, desplazamiento, otros) del SROI. Esta herramienta fue diseñada para desarrollar análisis SROI con valorización monetaria o sin ella por la Social Value UK, (S.F.). También es recomendada en documento interno de la Fundación-Alpha (Fundación Alpha. (2021) Sección 4A Desarrollo Socioeconómico). En esta herramienta se actualizan los datos de resultado que son monitoreados de manera permanente. Para este fin se considera el último mapa de valor vigente, sea el de pronóstico, preevaluación o evaluación. Para el proceso de monitoreo se considera un panel de resultados con los valores de SROI de cada programa evaluado y otros indicadores que sean definidos por la Fundación-Alpha. Por último, en esta Etapa III se establecieron pautas de las dimensiones que pueden evaluarse dentro de un programa social. Un aspecto relevante es que las dimensiones deben ser definidas según la naturaleza de la intervención social. Dado eso la definición específica de cada programa debe ser desarrollada en los procesos de planificación y estimación de impactos. Las dimensiones recomendadas para la Fundación son la económica y social. Otras que pueden agregarse son las culturales, políticas, ecológicas y psicológicas o fisiológicas. La siguiente dimensión es la estructural, donde se sugiere abordar el micro nivel, que son impactos sobre los beneficiarios individuales y el nivel meso que son impactos en organizaciones o grupos. Por último, en la dimensión tiempo se considera adecuado medir el corto plazo, es decir los impactos que se generaran inmediatamente después de la implementación.

Las definiciones de la Etapa III realizadas para la aplicación práctica del proceso de gestión utilizando SROI se resumen en la figura 3.

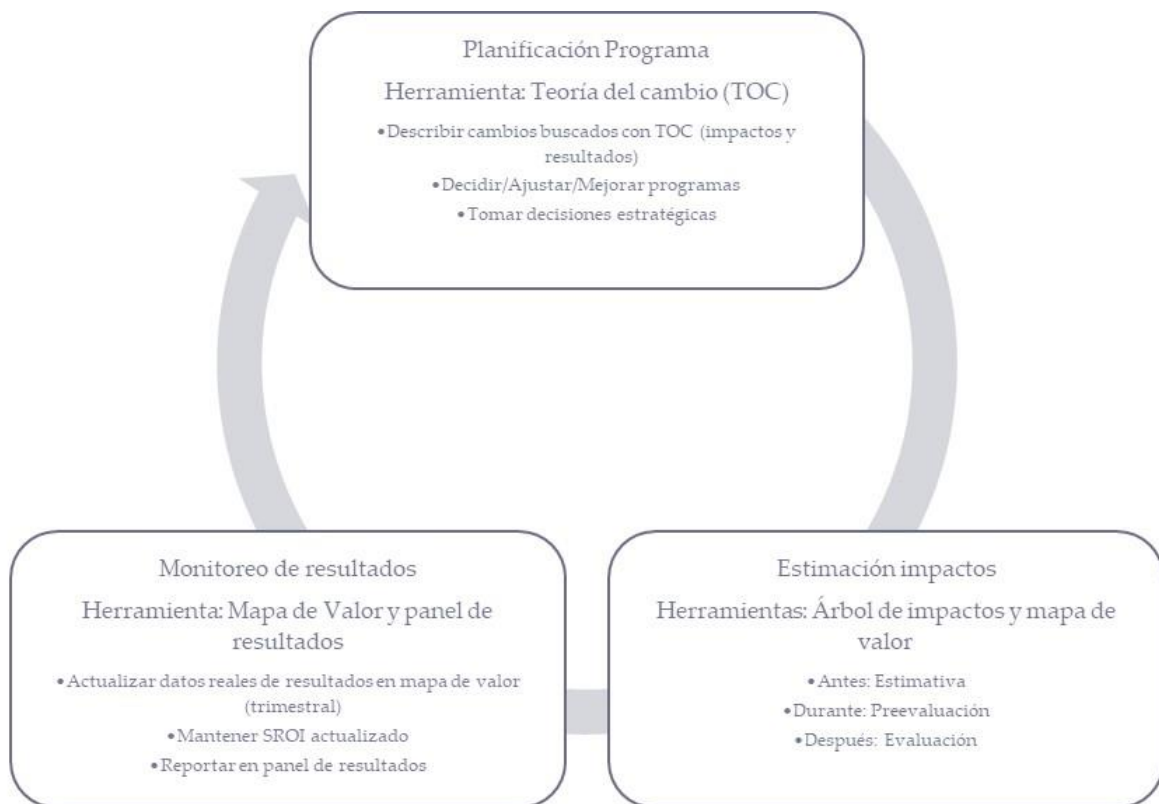


Figura 3: Aplicación práctica del proceso de gestión utilizando SROI
(Fuente: elaboración propia)

El ciclo completo del proceso de gestión con SROI del portafolio de programas sociales de la Fundación se detalla en la figura 4.

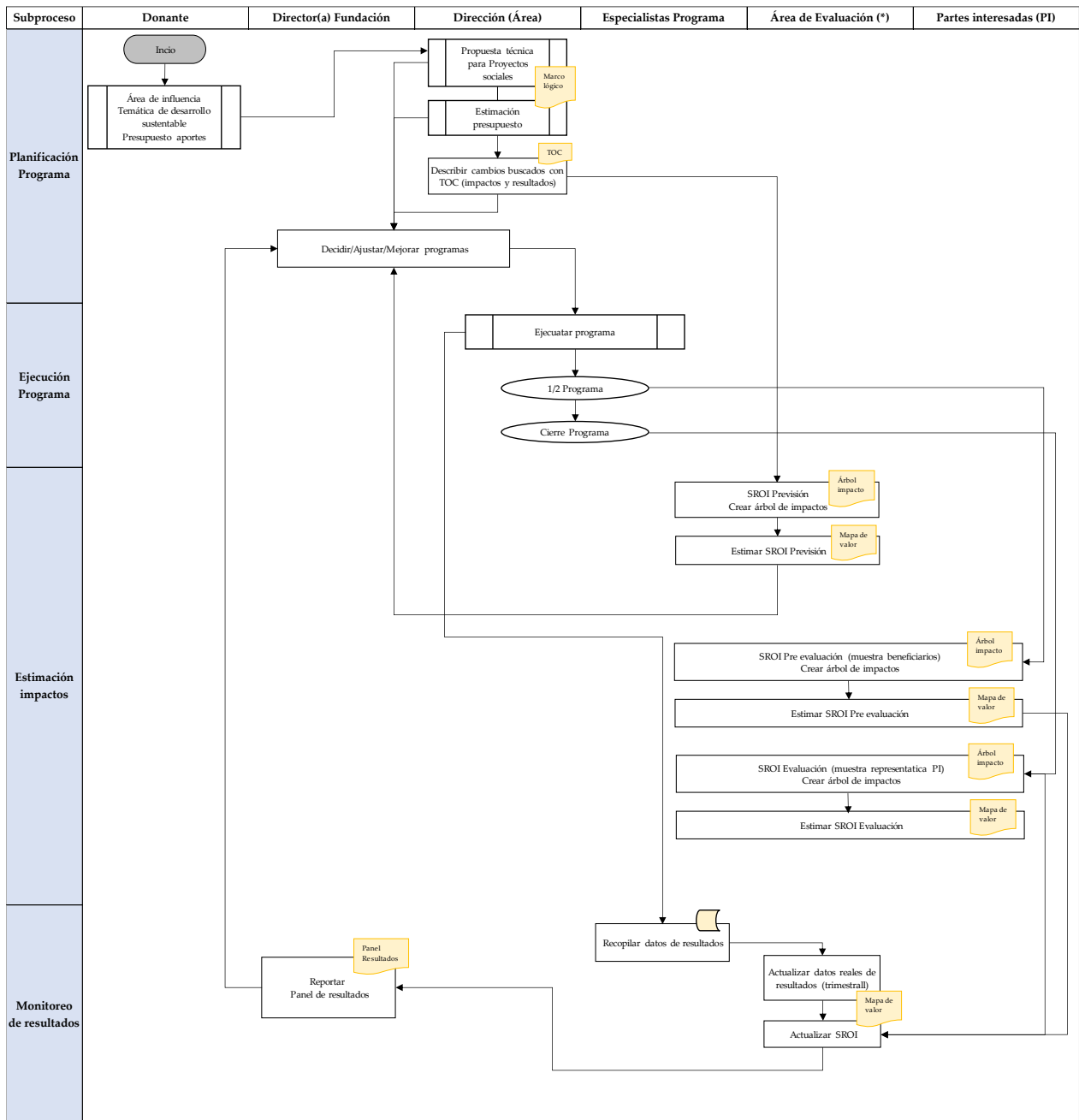


Figura 4: Ciclo completo del proceso de gestión con SROI
(Fuente: elaboración propia)

3 ARTÍCULO

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

Modelo de implementación del retorno social de la inversión (SROI) en programas de la Fundación-Alpha

Vanessa Paola Collao Acuña

*Graduado del programa de Magister en Gestión de la Sustentabilidad,
Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo,
vcollaoa@udd.cl*

Resumen:

Este trabajo presenta un análisis de las definiciones principales requeridas para incorporar el método de retorno social de la inversión en la gestión de una Fundación ligada a un grupo minero en Chile, que ejecuta proyectos sociales de diversa naturaleza. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de implementación de una estrategia de evaluación de impactos con retorno social de la inversión para su utilización en distintos programas de inversión social. Para lograrlo se propuso una metodología cualitativa soportada con técnicas de entrevistas semiestructurada y revisión documental. Se entrevistó a 10 profesionales de la Fundación para la comprensión de sus expectativas, motivos y requerimientos de medición de impactos en programas sociales. Los datos mostraron que el modelo consta de tres etapas clave. En la primera, se formula una estrategia centrada en proporcionar información para las decisiones en el uso de recursos. La segunda etapa establece criterios de selección para evaluar programas, considerando características generales y aspectos estructurales. La tercera etapa incluye un proceso simple de planificación, estimación y monitoreo, priorizando el análisis de impactos en las dimensiones social y económica. Se concluye que los aspectos esenciales que permiten la implementación de una medición del retorno social de la inversión son: la claridad de cuál es el propósito del análisis para la institución, qué programas sociales requieren ser evaluados y cada cuanto tiempo, y cómo realizar el proceso de manera simple para la incorporación del método en la gestión y decisiones respecto a los programas sociales.

Palabras clave: Evaluación social; rentabilidad social; valor social; impacto social; emprendimiento social

1. Introducción

Las organizaciones están experimentando un creciente interés en la identificación, cuantificación y comunicación del impacto social que generan, debido a la convergencia de diversos factores, entre los cuales se incluyen el aumento en la conciencia por parte de empresarios y directivos acerca de la necesidad de que las empresas no solo generen beneficios económicos, sino que también contribuyan al bienestar social y a la mitigación del cambio climático. Además, la demanda cada vez más persistente, por parte de accionistas y otros grupos de interés, como clientes, inversores y entidades financieras, para que las empresas proporcionen información detallada sobre sus actividades y de cómo éstas afectan a la sociedad y al medio ambiente. Por último, el cumplimiento de las obligaciones de divulgación establecidas por organismos gubernamentales (Bastida & Solé, 2021).

En trabajo de Mora & Martínez (2018) se plantea que en los últimos años ha surgido el concepto de desarrollo humano sostenible, que, de la misma manera que el desarrollo sostenible, se basa en la interrelación de los aspectos económicos, sociales y ambientales. Concediéndole una importancia central al aspecto social, y destacando, que el cambio en el entorno local depende en gran medida de la capacidad y voluntad de los actores locales, como las empresas que desempeñan un papel crucial en el desarrollo al fomentar el emprendimiento. Ampliando la responsabilidad social corporativa para la inclusión, no solo aspectos ambientales, sino también sociales, integrando valores éticos y procesos de innovación social en el ámbito local.

Emprendimiento Social: Entendimiento y tendencia

El emprendimiento social abarca esfuerzos individuales o grupales con un propósito social. No hay una definición única y precisa para el concepto, siendo

objeto de un extenso análisis por parte de la literatura científica, particularmente desde principios de los noventa a la fecha (Real et al., 2019). Desde la mirada de Silva (2015) se ha concebido como un proceso a través del cual se logra generar valor social al combinar recursos de formas novedosas, explorando y aprovechando oportunidades para crear valor y promover cambios sociales. También, Teasdale, et al. (2023) menciona en su estudio que algunos autores lo definen como la creación de valor social a través de la innovación y la resolución de problemas sociales, mientras que otros lo ven como la combinación de objetivos sociales y económicos en las empresas. Así, el emprendimiento social ha adquirido importancia en los círculos académicos en la última década como concepto y fenómeno social. Estados Unidos figura como el país más influyente en la investigación, seguido por el Reino Unido. Por otro lado, países iberoamericanos como España, Brasil y Colombia han mostrado un interés creciente en esta materia (Real et al., 2019).

Impacto social: Concepto y evolución

El concepto de impacto se emplea para analizar las consecuencias generadas por una acción particular en un sistema o conjunto de individuos, así como para describir el logro de un objetivo específico. El término "impacto social" se refiere a los resultados derivados de cierto tipo de acciones dirigidas a abordar una variedad de problemas sociales (Azuara Garcés, 2020).

Durante un extenso periodo, la evaluación del impacto social ha sido empleada como un instrumento de medición, y a medida que las necesidades de información han crecido y evolucionado, ha adoptado distintos significados. Aunque históricamente la medición del impacto social ha estado vinculada principalmente con ámbitos como el desarrollo, la cooperación y la filantropía, se ha observado un creciente interés desde la perspectiva de la responsabilidad social empresarial en distintas regiones económicas. (Azuara Garcés, 2020).

También los líderes del ámbito social y aquellos que proveen financiamiento están cada vez más integrando la medición del rendimiento como un aspecto fundamental para cumplir con sus grandes objetivos. Además, están evolucionando para evaluar el impacto una vez implementadas sus intervenciones, empleando la medición durante la concepción y ejecución del programa para obtener retroalimentación en tiempo real (Ebrahim & Rangan, 2014). Por otro lado, se está conceptualizando el impacto en una cadena lógica,

donde se sigue la secuencia de aportaciones, productos, resultados e impactos; donde las contribuciones son transformadas por la organización en productos que generan resultados, culminando en un impacto más amplio. Dentro de esta secuencia de valor se integra la razón que impulsó a la organización a definir una misión adaptada a su propósito (Plaisance, 2021).

El concepto de impacto social ha tenido en la literatura una variedad de términos, como valor social, rendimiento social, retornos sociales, y contabilidad social entre otros. Los que se han aplicado en diferentes campos, como la educación, atención médica, sostenibilidad ambiental y lucha contra la pobreza. Conceptos que se combinan según múltiples tipos de impacto, mientras que otros se centran en problemas sociales específicos. Esta diversidad permite a los investigadores emplear distintas dimensiones para medir exhaustivamente tipos específicos de impacto, considerando el tiempo en el que se manifiestan los resultados y los niveles de análisis para la evaluación adecuada de los resultados en diversos aspectos (Rawhouser et al., 2019).

Finalmente, y como describe (Plaisance, 2021) todas las definiciones resaltan que el rendimiento y el impacto son subjetivos y dependen del contexto. La noción de impacto es ambigua, socialmente construida y está influenciada por las relaciones entre organizaciones y sus financiadores, por lo que estas relaciones determinan cómo se mide el impacto, considerando aspectos como motivaciones, mandatos de medición, expectativas, enfoques de medición, recursos invertidos y el entendimiento de la relevancia de la cuantificación del impacto social.

Medición del retorno social: Metodologías y herramientas

En la actualidad, las evaluaciones financieras relacionadas con las empresas de emprendimiento social han adquirido importancia debido a la escasez de recursos económicos, especialmente en el financiamiento destinado a los aspectos sociales, originada desde fuentes privadas (Medina & García, 2019). Las evaluaciones han derivado desde un análisis de prácticas, métodos e indicadores a un cambio de enfoque, que está produciendo que la evaluación y supervisión se amplíen para considerar todo el entorno, no quedando exclusivamente centradas en los financiadores (Plaisance, 2021).

Para planificar intervenciones sociales y dentro del proceso de definiciones, una de las herramientas

utilizadas ha sido la teoría del cambio (Cassetti & Paredes-Carbonell, 2020), originalmente concebida para respaldar la planificación y evaluación de intervenciones comunitarias. Su finalidad es la identificación de los mecanismos clave que posibilitan el cambio, explorando el cómo, ciertos recursos, aplicados como intervenciones en contextos específicos, conducen a resultados determinados. Esta teoría se representa generalmente como un esquema o mapa conceptual, detallando los componentes esenciales y conexiones entre objetivos, resultados, procesos intermedios y actividades de un programa o intervención. Se visualiza normalmente en diagramas y destaca su capacidad para explicar los mecanismos del cambio, así como los supuestos, riesgos y contexto que respaldan las conexiones causales entre los productos y los efectos e impactos de la intervención (Alvarez-Rojas & Preinfalk-Fernández, 2018).

Si bien existen varias metodologías para evaluar el impacto social, el Retorno Social de la Inversión (SROI por su sigla en inglés), es reconocida como la metodología más aceptada para la medición de valor. Una de las razones ha sido su auge en el Reino Unido, donde "The New Economic Foundation" creó una guía para su implementación y donde el gobierno fomentó en las entidades sociales la implementación del SROI como una medida para el análisis de su impacto (Savall-Morera et al., 2022). Esto permitió que el SROI fuese aplicado frecuentemente en Gran Bretaña y posteriormente también en países de habla alemana, en una gran variedad de temas, como mercado laboral secundario, atención geriátrica, guarderías, discapacidad, entre otros (Krlev et al. 2013).

En este ámbito uno de los aspectos relevantes del enfoque del SROI, es que se concentra en los impactos sobre los grupos de interés, posibilitando así la cuantificación y valoración de la transformación generada por un proyecto o entidad en la sociedad. En consecuencia, el SROI ostenta una destacada relevancia al representar una métrica no solo para la evaluación financiera, sino también para la calidad en la gestión (Medina & García, 2019). Otro aspecto interesante del método SROI es que simplifica la evaluación del impacto social, reduciéndolo a un solo número, lo que facilita la comprensión y agiliza las decisiones al respecto (Savall-Morera et al., 2022).

SROI: Concepto y método

El SROI es un método basado en análisis de costo-beneficio, que asigna valores monetarios a activos no

contabilizados en las cuentas financieras estándar, evaluando así el valor social de un proyecto. Su objetivo es integrar a personas excluidas del mercado para influir en decisiones de asignación de recursos, proporcionando una medida de valor más amplia al identificar cambios significativos para individuos, organizaciones y otras partes interesadas. (Hopkins et al., 2023). También, se ha conceptualizado como una herramienta de medición de resultados, que facilita a las organizaciones comprender y estimar el valor social, ambiental y económico que están creando. Asimismo, su enfoque participativo, posee la capacidad de analizar en términos monetarios, el valor de una amplia variedad de resultados (SROI Network, 2012).

El análisis del valor social de una organización puede adoptar formas diversas, ya sea abordando el valor global generado o centrándose en aspectos específicos. Dos enfoques comunes son el evaluativo, que mira retrospectivamente cambios reales, y el prospectivo, que pronostica el valor social futuro. Estos análisis pueden ser internos o liderados por investigadores externos. El enfoque prospectivo es útil para la planificación y maximizar la inversión, pero la falta de información precisa sobre cambios es un desafío, por eso se sugiere comenzar con un análisis prospectivo para establecer bases sólidas de recopilación de datos y asegurar un análisis completo en el futuro (Armenta & Morales, 2017).

Cuando una organización busca medir su impacto social, se enfrenta a la dificultad de realizar un estudio de SROI debido a la falta de conocimiento interno (Then et al., 2017). Un metaanálisis revela que la mayoría de los estudios de SROI son realizados por empresas de consultoría, seguidas por instituciones sin ánimo de lucro y empresas sociales, desde donde solo un pequeño porcentaje de dichos estudios es llevado a cabo por instituciones académicas (Krlev et al., 2013).

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada es posible efectuar el siguiente cuestionamiento investigativo: ¿Cuáles son las etapas, variables, parámetros, y flujos, claves que permiten la medición del retorno social en la Fundación-Alpha?

En efecto, en la Fundación-Alpha en estudio, se adolece de un modelo, que permita la aplicación de manera permanente en su gestión interna, que cuantifique adecuadamente el retorno de las inversiones sociales que realiza la institución, así como la determinación de una forma simple de aplicación en los distintos tipos de programas.

Habiendo recorrido las bases teóricas que son fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la necesidad de aportación de un modelo simple que factibilice la aplicación del retorno social de la inversión en los programas de la Fundación-Alpha. Se propone entonces la adaptación de una metodología aplicable a proyectos específicos y pertinentes de la Fundación-Alpha, tal que dicho modelo sea generalizable y útil como herramienta de trabajo estratégica. En este sentido este trabajo contribuye a la comprensión e implementación del método SROI integrado como herramienta de gestión y no sólo como una medición esporádica y temporal de los programas sociales, pudiendo aportar una guía a las definiciones claves que una organización debe considerar para una implementación exitosa.

Dicho lo anterior el objetivo general de este proyecto es proponer un modelo que permita la implementación de una estrategia de gestión y evaluación de impactos utilizando el retorno social de la inversión (SROI) en distintos programas de inversión social realizados por la Fundación-Alpha.

2. Metodología

Paradigma y diseño: Se optó por la utilización de una metodología cualitativa que permitiera en forma sistemática y profunda la comprensión de fenómenos empresariales y sociales (Sandín, 2003), siendo el investigador el principal encargado de recoger los datos y de incorporar conocimiento tácito (Bernal, 2010). La investigación es del tipo descriptiva buscando caracterizar el objeto de estudio, siendo soportada con técnicas de entrevistas semiestructurada y revisión documental (Vieytes, 2004). Su diseño no experimental permitió al investigador observar los hechos sin intervenir (Grajales, 2000), para analizarlos posteriormente. Además, la información de la muestra fue capturada una sola vez dentro del período de la investigación (Bernal, 2010).

Datos para el estudio: El marco muestral de los profesionales seleccionados se estableció desde el organigrama vigente de la Fundación-Alpha. Utilizando un muestreo de casos típicos de profesionales ligados a un grupo minero, se seleccionaron por conveniencia a 10 personas. El criterio de caso típico condujo a que se seleccionaran a profesionales, que constitúan el 36% de la dotación total, considerando representantes de distintos roles de la organización, donde se identifican

directores ejecutivos, directores, jefes de área y asesores o especialistas.

En total participaron 10 profesionales, con una edad promedio de 43 años, con un máximo de 58 y un mínimo de 33 años. La muestra estuvo conformada de 5 profesionales de la ingeniería y 5 profesionales de las ciencias sociales. Poseían en promedio 20 años de experiencia laboral con un mínimo de 8 y un máximo de 34 años, además de 12 años de experiencia en temas de gestión social, con un mínimo de 6 y un máximo de 20 años.

Entorno: La Fundación-Alpha, ligada a un grupo minero con operaciones en Chile, se constituyó entre los años 2006 y 2007, comenzando el 2008 a recibir los primeros aportes para proyectos sociales y sin contar aún con dotación propia. Durante el 2009 y 2019 mantuvo su funcionamiento para gestionar las donaciones de aproximadamente 68 proyectos. En el año 2020 se realiza una reestructuración importante en su gobernabilidad y líneas de acción, donde se incorporaron 22 personas a su dotación interna y se expandieron a nuevas temáticas de intervención, como educación, desarrollo económico, salud, fortalecimiento de capacidades, infraestructura, medio ambiente e innovación, realizando cerca de 40 proyectos. Los últimos años la Fundación-Alpha ha mantenido su cartera de proyectos y líneas de acción, duplicando sus niveles de inversión. Actualmente el equipo interno se conforma de 28 profesionales organizados en 5 áreas. Un desafío latente hoy en día para la Fundación y su portafolio de programas sociales es integrar en la gestión permanente la evaluación del SROI, estándar exigido por el grupo minero asociado, buscando ser pionero en su aplicación dentro de las organizaciones relacionadas al respectivo grupo.

Instrumento de recolección de información: Se aplicaron entrevistas semiestructuradas, de manera individual a los profesionales de la Fundación, para identificar percepciones, razones, recursos, etapas, variables y herramientas claves para la aplicación de una medición del SROI en sus programas. En las entrevistas se utilizaron dos tipos de estrategias para recoger los datos: por un lado, una grabadora de voz de celular y por otro lado un cuestionario escrito de 10 preguntas cuyas respuestas registró la investigadora. A continuación, se presenta el instrumento descrito:

Etapas 1: Comprensión y caracterización actual

1. ¿Qué conoce del concepto de retorno social de la inversión?

2. ¿Cómo caracterizaría los programas sociales de la Fundación?
3. ¿Cómo planifica y evalúa sus programas actualmente?

Etapas 2: Entendimiento de los intereses para la implementación de un modelo de medición

4. ¿Qué beneficio o utilidad consideras tú, tendría la Fundación, al conocer el retorno social de la inversión en sus programas sociales?
5. ¿Qué características consideras tú debiesen tener los programas para medir su retorno social?
6. ¿En qué momento del programa sugerirías tú realizar una medición del retorno social? ¿por qué?
7. ¿Cuáles serían las dimensiones que tú considerarías para hacer una evaluación del retorno social?

Etapas 3: Alertas sobre recursos para la implementación del modelo

8. ¿Qué recursos tiene la Fundación, su área o sus programas para realizar evaluaciones de resultados?
9. ¿Cómo podrían participar las partes interesadas (stakeholders) de sus programas en una evaluación de retorno social?
10. ¿Qué otros obstáculos o facilitadores podrían presentarse para realizar una evaluación del retorno social de sus programas?

Métodos de verificación y validación: Para ajustar y validar el instrumento, el cuestionario de las entrevistas fue piloteado con dos profesionales con experiencia en temáticas de gestión social y con nivel organizacional similares a los participantes de la muestra, logrando el ajuste a la realidad que se deseaba observar.

Análisis de datos: Se llevó a cabo un análisis mediante un proceso deductivo para categorizar, extrayendo criterios que facilitarían la observación del desarrollo del modelo de implementación del SROI en programas de desarrollo social en la Fundación Alpha. Sin embargo, también se ha prestado atención al proceso inductivo, considerando posibles situaciones que pudieran surgir a partir de estos documentos y observaciones. La categorización resultante representa una selección de factores y elementos para tener presente, aunque reconocemos que la extensión del

concepto y su aplicación podrían posibilitar una diversificación aún más amplia. (Ruiz-Bernardo, 2016).

Aspectos éticos: La participación de la Fundación-Alpha en este estudio se realizó mediante un convenio de tesis firmado el 27 de junio de 2023 con la alumna realizadora de esta investigación aplicada, cuya duración comenzó el 04 de julio de 2023 y se extiende hasta el 22 de diciembre de 2023. Además, para las entrevistas se obtuvo el consentimiento informado de los participantes antes de su realización y se tomaron medidas para garantizar la utilización de la información, respetando la cláusula de confidencialidad presente en el convenio respectivo.

3. Resultados

Los datos recogidos han sido agrupados por categorías claves, como se presenta en la tabla I.

A continuación, se presentan los resultados de cada una de las preguntas aplicadas a los profesionales de la Fundación. Por cuestiones de espacio y de claridad en la lectura hemos decidido incluir únicamente la información relevante para este artículo.

Tabla I-a: Categorías Etapa I del estudio

Preguntas	Categorías
Nº1: ¿Qué conoce del concepto de retorno social de la inversión?	No sabe
	Evaluación impacto social
	Conocimiento parcial
	Capitalización de la inversión
Nº2: ¿Cómo caracterizaría los programas sociales de la Fundación?	Área de influencia
	Temático
	Volumen de recursos y plazo
Nº3: ¿Cómo planifica y evalúa sus programas actualmente? 3a Planifica:	No sabe
	Teoría del cambio
	Plan de acción
Nº3: ¿Cómo planifica y evalúa sus programas actualmente? 3b Evalúa:	Multinivel de evaluación
	Reportabilidad estándar
	No definido

(Fuente: elaboración propia)

Tabla I-b: Categorías Etapa II del estudio

Preguntas	Categorías
Nº4: ¿Qué beneficio o utilidad consideras tú, tendría la Fundación, al conocer el retorno social de la inversión en sus programas sociales?	Toma de decisiones
	Optimización de programas
	Herramienta de comunicación
	Conocer el impacto
Nº5: ¿Qué características consideras tú debiesen tener los programas para medir su retorno social?	Impactos esperados
	Tiempo de implementación
	Inversión requerida
	Desarrollo social sostenible
Nº6: ¿En qué momento del programa sugerirías tú realizar una medición del retorno social? ¿por qué?	Diferentes momentos según programa
	Largo plazo y post implementación
	Anualmente
	Antes de la intervención
	No definido
Nº7: ¿Cuáles serían las dimensiones que tú considerarías para hacer una evaluación del retorno social?	Desarrollo del beneficiario directo
	Impacto social económico
	Resultados esperados
	Múltiples dimensiones

(Fuente: elaboración propia)

3.1 Presentación de datos

Pregunta 1: ¿Qué conoce del concepto de retorno social de la inversión?

Si revisamos los resultados generales de la primera pregunta del cuestionario nos encontramos que 5 de 10 entrevistados entiende el concepto de SROI como una evaluación de impacto social, lo que queda en evidencia cuando se indica: “yo lo que entiendo del retorno social de la inversión es que tiene que ver en el fondo con la evaluación social de proyectos y que tiene que ver

entonces como con una monetización del efecto de un programa” (Entrevistado 2) y también en la frase: “Entiendo que es un tipo de evaluación asociada a las evaluaciones de impacto, donde el foco es identificar cuál es el impacto social de un programa y en términos de costo efectividad” (Entrevistado 8). Un aspecto que sorprende en los resultados de la primera pregunta es que un número importante de entrevistados no sabe o tiene un bajo conocimiento del concepto, ambas con 2 de 10 entrevistados, la primera categoría no sabe, queda de manifiesto cuando se indica: “La verdad nunca lo había escuchado, no había escuchado retorno social de la inversión, pero me imagino que es como una evaluación que tu puedas, como acceder a alguna inversión” (Entrevistado 1), mientras que para la categoría conocimiento parcial se sostiene que: “yo lo conozco en realidad como concepto hace rato, pero no tanto como en la aplicación” (Entrevistado 5).

Pregunta 2: ¿Cómo caracterizaría los programas sociales de la Fundación?

Respecto a los resultados de la segunda pregunta, se obtuvo que 6 entrevistados asocia como una característica principal de los programas de la Fundación el área de influencia al sostener por ejemplo “que sean vinculantes con la comunidad... Y la idea es que estén dentro del área de influencia” (Entrevistado 1) y “un programa de alto alcance, pero acotado a las áreas de influencia de la empresa” (Entrevistado 2). Otra característica relevante mencionada por 5 entrevistados es la temática del programa, donde se sostiene muy concretamente que “yo creo que primero es temático, hay una diferencia importante del punto de vista temático” (Entrevistado 4) y en “Diría que son más de innovación social, en su gran mayoría las intervenciones que hace la Fundación son de áreas muy específicas y están muy bien acotadas. se enfocan en problemas país, probablemente muchas de ellas tienen un deseable hacia una política pública” (Entrevistado 9). En menor proporción, con solo 2 menciones se encuentra el volumen de recursos y plazo.

Pregunta 3: ¿Cómo planifica y evalúa sus programas actualmente?

En la pregunta de cómo se planifican los programas actualmente encontramos una tendencia clara, donde 7 de 10 entrevistados declaró usar una herramienta como la teoría del cambio, sosteniendo por ejemplo que “utilizamos la teoría de cambio, de ahí se generan como cuáles son las necesidades, cuáles serán las líneas de acción, pensamos primero en un propósito,

necesidades y una acción y los resultados finales” (Entrevistado 2) y también afirmando que “el marco lógico contiene varios elementos, como de la teoría del cambio, si bien no está 100% como alineado con la teoría del cambio, pero nace primero con un levantamiento como de la necesidad del territorio que definen la intervención, después se define cuál es el objetivo general y se desprenden de él objetivos específicos” (Entrevistado 5). Por otra parte solo 2 entrevistados declararon planificar los programas con un plan de acción, lo que se refleja en afirmaciones como “una vez que nosotros definimos las brechas de intervención, vamos a hacer un plan de acción que lo vamos a cocrear junto con cada uno de los servicios, que nos va a permitir definir en conjunto” (Entrevistado 4).

En cómo se evalúan actualmente los programas los resultados fueron más parejos, siendo la categoría multinivel de evaluación la que obtuvo una leve preferencia, con 4 de 10 entrevistados y que se reflejan en afirmaciones como “Yo diría que tenemos tres niveles como entre monitoreo y evaluación... porque por un lado está un monitoreo más de los procesos, indicadores de proceso... después tenemos una evaluación de resultados... Y tenemos también una que está en desarrollo, que es una evaluación de impacto” (Entrevistado 2). Sorprende que existan dos categorías muy distintas con el mismo resultado, ambas con un 30%, la primera asociada a reportabilidad estándar, que queda de manifiesto cuando se indica: “el marco lógico también trae verificadores de cumplimiento, indicadores y un medio de verificación, por lo tanto, dependiendo de la cantidad de plazo de ejecución cada cierto tiempo tú vas haciendo evaluaciones de resultados intermedios y cuando el proyecto termina, haces una final. En el fondo, básicamente es si cumpliste con todos los indicadores de porcentaje de cumplimiento” (entrevistado 6), y la segunda donde se menciona que no está definido como evaluar hoy los programas de la Fundación, situación que se respalda con lo mencionado por el entrevistado 4 “Nosotros hoy día todavía no hemos resuelto los mecanismos de medición, pero estamos en eso porque uno de los temas que es relevante para nosotros primero es levantar una línea base que nos permita conocer el estado de cada uno de ellos, para poder poner las metas de cumplimiento”

Tabla I-c: Categorías Etapa III del estudio

Preguntas	Categorías
Nº8: ¿Qué recursos tiene la Fundación, su área o sus programas para realizar evaluaciones de resultados?	Presupuesto en área o programa
	Equipo profesional
	No hay presupuesto
	No conoce si hay recursos
Nº9: ¿Cómo podrían participar las partes interesadas (stakeholders) de sus programas en una evaluación de retorno social?	Encuestas o entrevistas
	Instancia participativa
	Depende del stakeholder
Nº10: ¿Qué otros obstáculos o facilitadores podrían presentarse para realizar una evaluación del retorno social de sus programas? 10a Obstáculo	Resistencia de la gente a participar en evaluaciones
	Conocimiento interno dispar
	Diferente desarrollo de las áreas de la Fundación
	Recursos
	Cambios organizacionales internos y externos
	Información no organizada
Nº10: ¿Qué otros obstáculos o facilitadores podrían presentarse para realizar una evaluación del retorno social de sus programas? 10b Facilitador	Entrega de resultados a evaluados
	Participación de implementadores
	Tecnología
	Herramientas simples
	Experiencia del equipo de la Fundación
	Tener una estrategia definida
	Formalidad con las comunidades

(Fuente: elaboración propia)

Pregunta 4: ¿Qué beneficio o utilidad consideras tú, tendría la Fundación, al conocer el retorno social de la inversión en sus programas sociales?

Es destacable en los resultados de esta pregunta que 5 entrevistados considera la toma de decisiones como uno de los principales beneficios o utilidad para la Fundación al conocer un indicador como el SROI en sus programas sociales. Esto se evidencia en las respuestas categorizadas en este apartado, donde nos encontramos con frases muy similares entre los entrevistados: “para poder tomar decisiones y hacer una inversión más eficiente de los recursos y que a la vez genere un mayor impacto en la comunidad” (Entrevistado 5); “mi perspectiva es que creo que esto tiene mucho valor para tomar decisiones y decir cuál es la tecla en un territorio que queremos tocar para generar una cierta movilidad” (Entrevistado 7) y que se asocian a tener mejor información para decidir dónde invertir los recursos. En segunda prioridad los entrevistados consideraron la categoría de conocer el impacto, donde 3 entrevistados afirmó esta opción y donde encontramos respuestas más elaboradas, como la de un profesional quien indica “Es un muy buen termómetro. Yo creo que uno siempre tiene la idea de que está haciendo las cosas bien... entonces el poder conocer eso te permite si o si poner una vara y saber qué también lo estás haciendo o qué tan mal. Y si realmente los resultados que uno está viendo con KPI, que son muy operacionales, está teniendo el impacto que realmente creemos que está teniendo, porque hay otra parte que nosotros no estamos midiendo, la estamos suponiendo, y esto nos permitiría medir ese impacto” (Entrevistado 9). Las últimas dos categorías tuvieron cada una 2 entrevistados que consideraron que la utilidad para la Fundación sería la optimización de programas o como una herramienta de comunicación, opciones reflejadas respectivamente en opiniones tales como: “Yo creo que permitiría hacer un mejoramiento continuo de los programas. que es relevante creo yo, porque los contextos van cambiando, del punto de vista social” (Entrevistado 4); “Yo creo que el trabajo que estamos hablando debiera servir para que efectivamente la comunidad sienta que tenemos que estar ahí en ese cerro” (Entrevistado 6).

Pregunta 5: ¿Qué características consideras tú debiesen tener los programas para medir su retorno social?

En esta pregunta sorprende que las dos categorías más importantes mencionadas por los entrevistados como características relevantes de los programas para medir su retorno social fuesen los impactos esperados y el

desarrollo social sostenible. En el caso de los impactos esperados con 5 entrevistados que la mencionaron se encuentran opiniones tales como: “Yo creo que hay varias variables, por un lado el impacto que tengan como en el número de beneficiarios, el impacto en reputación el impacto como en los indicadores que puedes presentar al interior de la empresa” (Entrevistado 1); “creo que una con la característica de que sea factible cuantificar y que estemos buscando un impacto específico, más que cumplir con algún compromiso que tenemos con la comunidad” (Entrevistado 5). Por otro lado, en la categoría desarrollo social sostenible con 4 menciones, se aprecian en las opiniones del entrevistado 4 “Primero que sean programas que tengan un trabajo social permanente de desarrollo social más que de desarrollo económico, ya que la mirada está puesta en el aporte del desarrollo integral más que en el aporte del desarrollo económico que yo presto como fundación o como compañía a un territorio determinado” y del entrevistado 7 que menciona “necesariamente hay que partir por aquellas que tienen mayor alcance, mayor nivel de incidencia, porque además los cambios territoriales desde la perspectiva del desarrollo social y económico son bien difíciles de instalarlos”. Con menor representación también se consideran la inversión requerida con 3 menciones y el tiempo de implementación con 2.

Pregunta 6: ¿En qué momento del programa sugerirías tú realizar una medición del retorno social? ¿por qué?

Respecto al momento en que debiese ser realizada una medición del retorno social, 6 entrevistados, un número considerablemente mayor, respondió que sería en diferentes momentos según el programa, donde se menciona por ejemplo: “depende del tipo de programa, porque si hablamos como de grandes intervenciones... de un programa que dura cuatro años, Yo te diría que podría ser al comienzo, a la mitad y al final de la intervención... mientras que, si es un programa un poco más acotado, no sé de un año, diría que al inicio y al final. Y sobre todo al final de la intervención” (Entrevistado 1), y que se complementa con otra opinión donde se dice: “Dependiendo de la duración del programa, yo lo haría, por ejemplo, en un programa largo lo haría 1/3 del plazo, cosa que me permita ir mirando oportunamente... y para programas cortos lo haría a mitad del periodo” (entrevistado 10). Las otras respuestas no generaron ninguna tendencia relevante, sólo se podría destacar que 2 entrevistados afirmó no tener definido el momento que debe

realizarse, en comentarios tales como: “no tengo una posición como tan definida... entonces también creo eso, como que hay que esperar un periodo que se establezca para poder hacer este tipo de evaluaciones” (entrevistado 8). Las otras 3 opciones tuvieron solo 1 mención cada una y donde se consideraron diferentes momentos o periodicidades para realizar este tipo de mediciones, como a largo plazo y post implementación, en forma anual o antes de la intervención.

Pregunta 7: ¿Cuáles serían las dimensiones que tú considerarías para hacer una evaluación del retorno social?

En las respuestas a esta pregunta se mencionaron 4 categorías, pero ninguna de ellas se aventaja claramente sobre las demás. Primero con 3 menciones cada una se encuentran el impacto social económico y los resultados esperados con afirmaciones tales como respectivamente: “Bueno, obviamente evaluaría como lo económico, digamos, como el impacto económico que eso está generando. Evaluaría también como una dimensión que yo creo que no se evalúa, pero que tiene que ver con esto que yo digo como con la valoración, como con la valoración del territorio de la intervención” (Entrevistado 5); “Los programas se espera que logren ciertos resultados, que vayan logrando resultados y a mí me gustaría efectivamente, para tener claro que estamos por el buen camino, es que esos resultados se han ido logrando cuando se tienen que lograr” (Entrevistado 10)”. Las otras 2 categorías que obtuvieron 2 menciones cada una, son el desarrollo del beneficiario directo y la categoría de múltiples dimensiones, que se vieron reflejadas en las siguientes opiniones respectivamente: “El propósito del programa es impactar, mejorar y contribuir al desarrollo y la vida del beneficiario, entonces es el único que debiese ser evaluado” (Entrevistado 1); “Me gustaría tener una evaluación de efectividad de lo implementado, o sea el alcance por ejemplo, el nivel de satisfacción de lo que se está implementando, si hay claridad de la gente, de lo que se implementó... y lo principal es si estamos mejorando la calidad de vida de esos territorios y le estamos dando sostenibilidad o no” (Entrevistado 9).

Pregunta 8: ¿Qué recursos tiene la Fundación, su área o sus programas para realizar evaluaciones de resultados?

Al indagar en los recursos que la Fundación puede tener para realizar evaluaciones de sus programas, las respuestas obtenidas son interesantes, ya que 6

entrevistados considera como un recurso importante al equipo profesional de la Fundación para esta tarea, opinión que vemos por ejemplo en la respuesta del entrevistado 7 “creo que la Fundación tiene un equipo profesional altamente calificado y bien diverso, como bien multi mirada. Yo creo que es un recurso muy interesante para ser mirada evaluativa, y desde esa perspectiva tiene un conocimiento interno muy fuerte en las distintas áreas” y también en la respuesta del entrevistado 8 “tenemos personas en el equipo bien expertas en el tema”. Otra cuestión destacable en los resultados es que la segunda respuesta más repetida es la que hace referencia a que el área o programa tiene presupuesto para realizar evaluaciones, donde 5 entrevistados afirmaron por ejemplo que: “Es del área ya no del programa. Hay un presupuesto que se proyectó” (Entrevistado 3) y “Entiendo que, si hay recursos, de hecho, cada programa tiene su presupuesto. Y en esos presupuestos está incluido por ejemplo hacer una evaluación en algún momento.” (Entrevistado 4). Las otras dos categorías, no hay presupuesto y no conoce si hay recursos tienen frecuencias menores en comparación a las dos primeras, con solo 2 y 1 referencia respectivamente.

Pregunta 9: ¿Cómo podrían participar las partes interesadas (stakeholders) de sus programas en una evaluación de retorno social?

Si sumamos las respuestas todas hacen referencia a que es factible que las partes interesadas (stakeholders) participen en una evaluación de retorno social. Los resultados apuntan que la mayor parte de los entrevistados, 6 de 10, considera que podrían participar a través de encuestas o entrevistas. En las respuestas categorizadas en este apartado, nos encontramos con opiniones muy similares entre los entrevistados, una cita interesante fue: “es posible porque en general, nosotros les pedimos información a ellos y hacemos levantamientos de encuestas, como distintas cosas que recogemos información, entonces no sería algo como raro para ellos participar en la medida que lo planteamos bien y que seamos bien optimizador de su tiempo” (Entrevistado 5)” y otra mención representativa fue la comentada por el entrevistado 9 “Directamente preguntándole. Creo que son dos o tres preguntas claves y preguntando si lo conoce, si le parece bien, le parece mal y cuáles son los que creen ellos los impactos positivos que esto ha tenido... Si pudiéramos hacer un tipo censo puerta a puerta de una muestra representativa me parecería mucho más relevante”. Por otra parte solo 3

entrevistados considera las instancias participativas como un medio para que las partes interesadas intervengan en una evaluación, esto se ve reflejado en opiniones tales como: “Si por supuesto está contemplado, o por lo menos nosotros vamos a tener una reunión de evaluación con cada uno de los servicios que nosotros atendemos al finalizar un periodo de año” (Entrevistado 4). Por último, con solo 1 opinión está la opción que la forma de participación depende del stakeholder.

Pregunta 10: ¿Qué otros obstáculos o facilitadores podrían presentarse para realizar una evaluación del retorno social de sus programas?

En esta pregunta se obtuvieron diversas categorías de respuesta, donde solo una logró ser representativa, con 5 de 10 entrevistados que consideraron la resistencia de la gente a participar en evaluaciones como un obstáculo importante para un proceso de evaluación y que queda en evidencia cuando se indica: “es un obstáculo siempre la contactabilidad del intervenido, del beneficiario. También la voluntad de responder o no, porque hay veces en que son grupos sociales vulnerables. Entonces a veces están sobre intervenidos y estas evaluaciones los ponen como en un contexto del sujeto mirado” (Entrevistado 1) y que también se ve reflejado en la opinión del entrevistado 2 “el tema de ir a mirar cuando va un externo que puede haber un poquito más de resistencia”. Las otras categorías de obstáculos, todas con 1 sola cita, hacen referencia principalmente a problemas internos de conocimiento, desarrollo de áreas, cambios organizacionales, recursos y orden de la información. Si sumamos estas respuestas tenemos 5 de 10 lo que representa un grupo importante de variables internas de la Fundación que requieren ser abordadas y que se ven en afirmaciones tales como: “las áreas operacionales de la Fundación y siento que este es el obstáculo, tienen niveles de desarrollo muy distintos unas de otras” (Entrevistado 7) y también en “Yo creo que hoy día recursos porque la Fundación hoy día no creo que tenga recursos para hacer esto. Si bien yo señalaba que había personas esas personas están con una carga pesada no menor” (Entrevistado 8). Por otro lado, se identificaron diferentes facilitadores, sin que ninguno marcara una tendencia relevante y tampoco fuese de una misma naturaleza. Consolidando información se puede destacar que existen dos categorías, asociadas a la relación con las comunidades beneficiarias de los programas, a través de la entrega de resultados a los evaluados y a la formalidad con que se gestionan estos

procesos de evaluación con las comunidades, ambas suman 3 citas, que se visualizan en las siguientes opiniones respectivamente: “ser como un requisito cuando uno levanta estudios o cosas así, como éticamente exigir como un retorno hacia la persona que contestó como ya perfecto, tú me dedicaste parte de tu tiempo, me diste una entrevista esto son los resultados o para esto lo estoy utilizando” (Entrevistado 1); “es súper importante la forma, generalmente están toda la organización social hoy día, sobre todo la ruralidad colapsada de cosas” (entrevistado 9). Las otras categorías que pueden ser señaladas, con 2 menciones cada una, están relacionadas con aspectos internos como la experiencia del equipo de la Fundación y el tener una estrategia definida, las que se expresan en las siguientes frases respectivamente: “que hay personas en el equipo que nos gusta estos temas, que tenemos interés y algunas que están súper capacitadas” (Entrevistado 8); “Creo que es un muy buen momento porque tienes diseñada la estrategia, vas a tener una línea clara de hasta dónde” (Entrevistado 7).

3.2 Discusión de resultados

Considerando la Etapa I de comprensión y caracterización actual, es posible identificar tres brechas principales que deben ser consideradas antes de la implementación de un modelo de evaluación SROI. La primera brecha es que los profesionales de la Fundación Alpha carecen del conocimiento y comprensión necesarios del método SROI. Aunque la mitad de ellos la reconoce como un mecanismo de medición de impactos, ninguno posee experiencia práctica en su aplicación. Como segunda brecha, se observa que solo 1 de los 14 programas sociales emplea la teoría del cambio en su planificación, a pesar de ser la herramienta principal destacada por los profesionales de la Fundación. La tercera brecha relevante se presenta en la disparidad de los procesos de evaluación, donde algunos programas siguen ciclos estructurados de evaluación de resultados, mientras que otros aún no han establecido un proceso. Además, actualmente, los profesionales de la Fundación dedican esfuerzo en la supervisión del avance de las actividades de los programas y en la preparación de informes necesarios para el principal donante. En relación con las dos características fundamentales de los programas de la Fundación (el área de influencia y la temática) es esencial su incorporación en los criterios de selección de los programas evaluados con SROI, al estar asociados a las prioridades estratégicas del donante principal. Estos hallazgos están en acuerdo con lo

propuesto por Then et al. (2017) donde se indica que cuando una organización muestra interés en evaluar o medir el impacto social, se enfrenta al dilema de quién o cómo llevar a cabo dicho análisis y que en gran parte de los casos hay una carencia de conocimientos o recursos internos suficientes para realizar un estudio exhaustivo del SROI. Por otro lado, en la planificación de los programas, coincide con Casseti & Paredes-Carbonell (2020) en que la teoría del cambio es una herramienta para respaldar la planificación y evaluación de intervenciones comunitarias. Su objetivo primordial radica en identificar los mecanismos subyacentes que anticipan el logro de un cambio. Esto se logra al describir las dinámicas que surgen cuando se implementan recursos mediante intervenciones en un contexto específico, detallando con precisión el cómo y el por qué se obtienen ciertos resultados. En cuanto a la disparidad en los procesos de evaluación, entre los programas de la Fundación, los resultados están en línea con lo planteado por Plaisance (2021), donde se señala que, en algunas organizaciones sin ánimo de lucro, se observa una resistencia a llevar a cabo evaluaciones de impacto. Esto se atribuye a la percepción de que son costosas, requieren tiempo y pueden desviar la atención de las actividades centrales de la organización. La complejidad de los problemas sociales y su diversidad refuerzan la necesidad de determinar métricas pertinentes, permitiendo así el desarrollo de enfoques de medición adaptados a cada organización y proyecto de manera individual. Además, se menciona que estas evaluaciones, en su origen, suelen responder a los requisitos establecidos por los patrocinadores financieros. Para abordar las brechas detectadas se propone capacitar a todos los profesionales permanentes de la Fundación para la nivelación de conocimientos y preparación en el método SROI. Incorporar la herramienta teoría del cambio en la planificación de todos los programas que estén afectos a la evaluación del SROI, para la estandarización de la información preliminar de impactos y cambios esperados. Utilizar en el modelo de medición un SROI ligero (SROI light por su denominación en inglés) para el aseguramiento del entendimiento práctico de este método de manera progresiva en el equipo de profesionales de la Fundación-Alpha.

Desde los hallazgos que consideran la Etapa II de entendimiento de los intereses para la implementación de un modelo SROI se destaca como propósito principal para la Fundación la disposición de información para tomar decisiones que permitan usar eficientemente los

recursos. Los propósitos secundarios fueron el conocer el impacto, optimizar los programas y en comunicaciones. En lo que respecta a las características de los programas que deben ser medidos con un SROI se consideran principalmente aquellos que tienen sus impactos esperados identificados y que buscan un desarrollo social sostenible. La inversión necesaria y los plazos de implementación se contemplan como criterios complementarios. Por otro lado, se deduce que el análisis del SROI debe ser aplicado en diferentes momentos de una intervención social. Sin embargo, la decisión de cuándo realizarla dependerá de las características particulares de cada programa. Por último, no se evidencia una tendencia clara sobre las dimensiones que deben ser consideradas en una evaluación SROI. No obstante, además de los impactos socioeconómicos, se reconocen otras evaluaciones esenciales, tales como las percepciones, la efectividad y la satisfacción de los programas. Estos hallazgos coinciden con la documentación y propuestas aportadas por Benjamin et al., (2023), donde expone la importancia para las organizaciones sin ánimo de lucro de utilizar datos evaluativos como base para sus decisiones, siendo esencial la comprensión de los tipos de preguntas y definiciones que deben abordarse. Además, subraya la necesidad de reconocer que estas decisiones están conectadas con diversas partes interesadas, tanto internas como externas, y cada una demanda diferentes tipos de datos para una evaluación efectiva. La habilidad de determinar qué decisiones deben sustentarse en esta información implica la capacidad de articular y equilibrar usos que satisfagan las necesidades de múltiples audiencias. Por otro lado, también son coincidentes con Rawhouser et al., (2019) donde en diversos documentos analizados se considera como característica fundamental que los programas tengan establecidas metas precisas que reflejen el impacto social que se espera lograr. Esto facilita la evaluación del progreso y resultados. Además, considera importante el análisis de programas relevantes, como mejoras en educación, reducción de pobreza o reformas en salud. También, la realización de estas mediciones en diferentes momentos o etapas según el intervalo de tiempo en el que se manifiestan los resultados. Por otro lado, las dimensiones consideradas en una evaluación no fueron completamente coincidentes con la literatura. Real et al. (2019) considera que el análisis de impacto social debe contemplar distintas dimensiones para la comprensión del efecto de un proyecto en la sociedad, abarcando aspectos económicos, sociales, ambientales,

culturales y políticos. Un ejemplo son los cambios en la economía local, condiciones sociales, efectos ambientales, prácticas culturales y políticas públicas. Cada dimensión es relevante, cuya importancia variará según el contexto y los objetivos de la intervención. Para abordar los hallazgos detectados se propone aplicar un SROI ligero que permita la realización de una medición, cuantificación y monetización de impactos básicos para que la Fundación-Alpha cuente con información que oriente sus decisiones estratégicas, planificación de recursos y prioridades de inversión. Definir una matriz de caracterización de programas para la definición de cuáles programas sociales deben ser medidos con SROI y con qué temporalidad o frecuencia. Crear una descripción estándar de las dimensiones de evaluación de un SROI en la Fundación para la homologación de conceptos que pueden ser aplicados en cada programa. Incluir un set estándar de indicadores cualitativos en todos los programas para la disposición de un panel transversal de resultados del portafolio de programas de la Fundación que complemente los indicadores específicos que tiene cada programa según su naturaleza.

Finalmente, en los hallazgos de la Etapa III de alertas sobre recursos para implementación del modelo, se percibe que la Fundación dispone de recursos para la incorporación del SROI en su gestión. El recurso principal que se tiene en cuenta es el equipo de profesionales especializados en sus respectivas áreas y comprometidos con los temas sociales. No obstante, en la actualidad, solo 1 de las 3 áreas encargadas de liderar programas sociales en la Fundación-Alpha cuenta con un departamento dedicado a la evaluación. Además, se tiene la impresión de que los profesionales de la Fundación experimentan una carga de trabajo considerable, lo que complejiza la asignación de tiempo a esta labor. También existe una percepción positiva del relacionamiento de la Fundación con sus partes interesadas y de la posibilidad de participación en encuestas, entrevistas u otro tipo de actividades. Sin embargo, la resistencia de algunos grupos a participar en evaluaciones sería el principal obstáculo que pudiese complejizar el proceso. En los factores que podrían dificultar una evaluación Rawhouser et al., (2019) coincide con los resultados del presente estudio, en que la falta de recursos financieros, humanos y técnicos pueden limitar la capacidad de llevar a cabo evaluaciones exhaustivas y rigurosas. También en que algunas partes interesadas pueden resistirse a la evaluación del programa. En particular si los resultados cuestionan la efectividad o el valor del

programa, dificultando la obtención de datos y la colaboración necesaria para una evaluación completa. Sin embargo, también considera aspectos como la disponibilidad de datos confiables, la dificultad para establecer una línea de base adecuada, la multiplicidad de objetivos/metás y los diferentes grupos de interés. Estos últimos pueden tener distintos criterios para la valoración de la eficacia de un programa, como aspectos relevantes también a tomar en cuenta. Otro hallazgo concordante, que evidencian especialistas en evaluación social, es que los logros deseados se manifiestan en diversos entornos, se definen en conjunto con los participantes y las comunidades, y no están preestablecidos (Benjamin et al., 2023). Para abordar las brechas detectadas se propone reestructurar la Fundación considerando un área transversal de evaluaciones para el aseguramiento de los tiempos requeridos por el proceso, así como la imparcialidad y transparencia en la medición del SROI. Considerar los ajustes en el presupuesto de la Fundación asociados a los cambios de estructura y a las necesidades de análisis con un SROI de mayor profundidad para el aprovisionamiento de los recursos necesarios que den cobertura a este proceso. En las brechas asociadas a la relación con las comunidades beneficiarias se propone acordar previamente en los convenios de cada programa las evaluaciones requeridas y las instancias de presentación de resultados a cada parte interesada para la minimización de las resistencias de participación y asegurando la transparencia al proceso.

3.3 Modelo propuesto

Desde los resultados obtenidos en este estudio, se propuso el siguiente modelo de implementación del SROI en programas de desarrollo para la Fundación-Alpha.

El modelo (figura 1) tiene 3 etapas, definición de la estrategia, selección de programas y delimitación del proceso. Cada etapa tiene variables que han sido consideradas según la información capturada en este estudio.

La primera etapa, definición estrategia, especifica el propósito de medir el SROI para la Fundación en estudio. Constituye un punto de partida crucial para la comprensión de la necesidad de evaluación de los programas, tal como se destacó en la discusión de los resultados. (Benjamin et al., 2023). A continuación, se establecen cuáles son las características relevantes de los programas que debiesen ser evaluados. Por último,

el tipo de medición SROI recomendado para la Fundación.

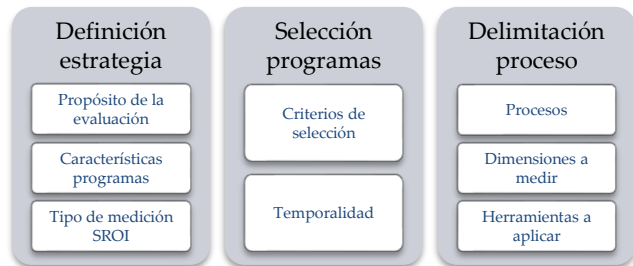


Figura 1: Modelo de implementación del SROI

(Fuente: elaboración propia)

En la segunda etapa se consideran los criterios para la selección de los programas que serán evaluados. También, se definen los diferentes momentos en el ciclo de vida de un programa en que deben ser realizadas las evaluaciones de impacto. Adicionalmente, se integra una frecuencia de actualización de datos que posibilite el mantenimiento del indicador SROI.

En la Etapa III, se establece el flujo de proceso para la implementación del SROI en la gestión de programas sociales. Además, se proporcionan detalles sobre las dimensiones funcionales, estructurales y temporales que deben ser consideradas en las evaluaciones. Por último, se definen las herramientas a ser utilizadas en cada fase.

Con los resultados específicos del análisis realizado se aplicaron en cada etapa del modelo las definiciones atinentes a la Fundación-Alpha, las cuales se resumen en la figura 2.

En la Etapa I, el propósito de la evaluación del SROI para la Fundación-Alpha, es disponer de información para la toma de decisiones que permitan el uso eficiente de los recursos y la definición del portafolio de inversión social. Los programas que deben ser evaluados son aquellos que pertenecen al área de influencia y a las temáticas de desarrollo sustentable del donante. El SROI definido para la gestión interna de la Fundación es el SROI ligero. Este tipo de SROI es recomendado en la literatura cuando el propósito del análisis son decisiones y orientaciones estratégicas. También cuando se tienen menos recursos y tiempo para realizar mediciones. La aplicación de un SROI más profundo solo cuando esté debidamente definido y presupuestado. Se justifica a un nivel medio para decisiones de inversión de grandes financiadores y a un nivel avanzado si se requieren modelos para decisiones

políticas estratégicas a largo plazo o con interés académico (Then et al., 2017).

En la Etapa II, para la selección de los programas a evaluar, se definieron dos niveles de criterios. El primer nivel responde a cualidades generales que el programa debe tener para ser sujeto a evaluación (aquí se consideraron las visiones encontradas en este estudio, donde se privilegia programas que tengan sus impactos esperados identificados y que busquen un desarrollo social sostenible). El segundo nivel considera factores estructurales del programa, como el monto de inversión, el tiempo de implementación y la factibilidad de colaboración de las partes interesadas. Los criterios de cada factor, según corresponde, fueron revisados con documentación interna de la Fundación-Alpha para asegurar la coherencia de los valores asociados, según se presenta en la Tabla II para los límites establecidos (Fundación Alpha. (2020) Conjunto de herramientas de desempeño social Sección 4A). En esta misma etapa, se estableció la temporalidad de la evaluación. Según los resultados del estudio, se consideró que el análisis del SROI debe realizarse en diferentes momentos de una intervención social. Además, siguiendo las recomendaciones de SROI Network (2012), que define dos tipos de SROI: uno evaluativo, realizado retrospectivamente y respaldado en resultados ya materializados; y otro de pronóstico, que anticipa la magnitud del valor social generado si las actividades cumplen con los resultados previstos. Considerando ambas perspectivas, se proponen tres momentos para la aplicación de la evaluación de impactos con el método SROI (Tabla III). También en la Etapa II, se define una frecuencia trimestral de actualización de los datos del SROI de cada programa. Los datos están asociados a indicadores que son monitoreados permanentemente. Esto permite monitorear la evolución de los impactos esperados, que han sido identificados y gestionados de manera continua en el portafolio de programas sociales.

En la Etapa III, se define la aplicación práctica del proceso de gestión utilizando SROI en la Fundación-Alpha. Tomando en cuenta las definiciones de las primeras dos etapas. Para este propósito, se establecieron tres procesos en el ciclo de gestión: planificación, estimación de impactos y monitoreo de resultados. En cada uno de ellos se definieron acciones y cuatro herramientas recomendadas para su aplicación. En el proceso de planificación se propuso la teoría del cambio, herramienta que fue reconocida en este estudio y también mencionada en la literatura.

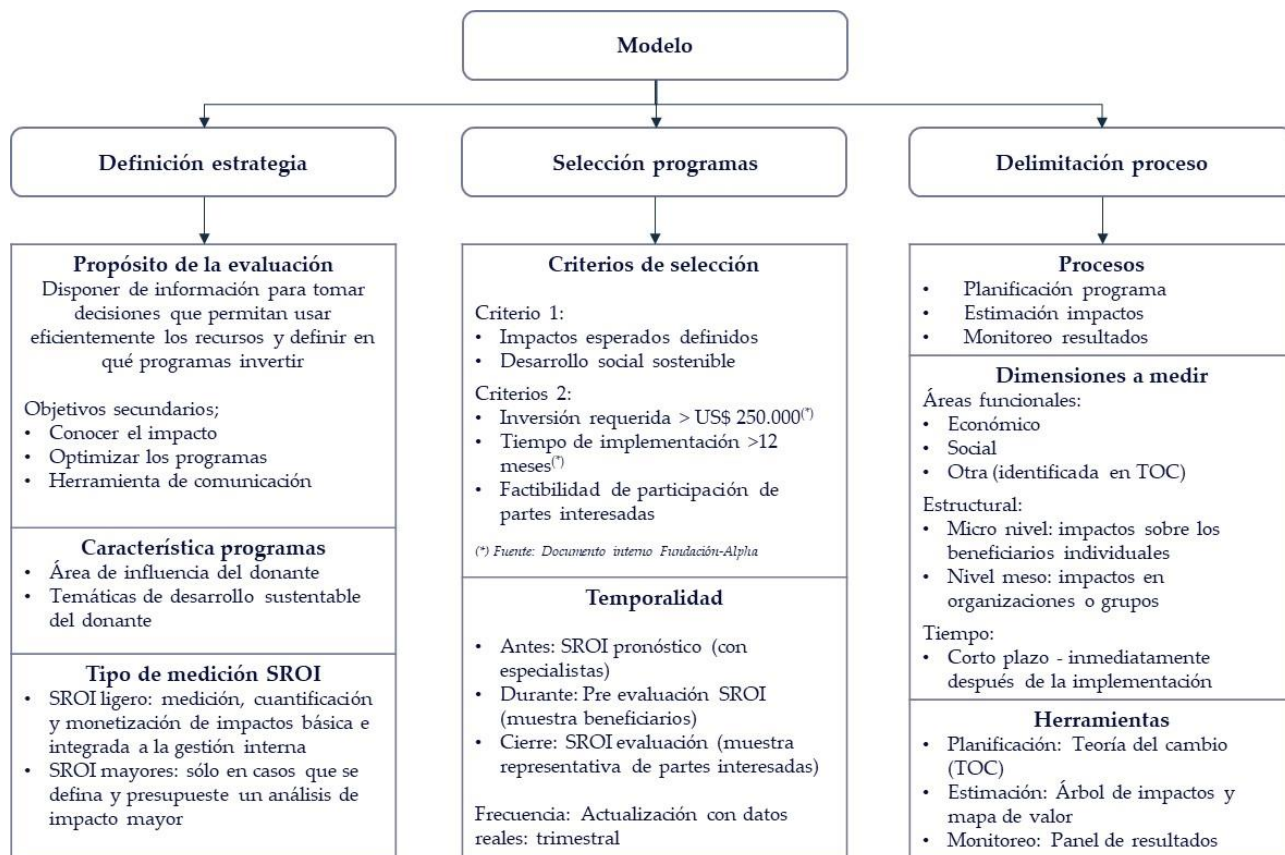


Figura 2: Definiciones atingentes a la fundación en estudio

(Fuente: elaboración propia)

Tabla II: Valores asociados y límites establecidos

Factor	Criterio (*)
Inversión requerida	> US\$ 250.000
Tiempo de implementación	> 12 meses

(*) Fuente: Adaptado desde documento interno (Fundación Alpha. (2020) Conjunto de herramientas de desempeño social Sección 4A)

Para la estimación de impactos se sugirieron dos herramientas, el árbol o mapa de impactos y el mapa de valor (Value Map en su sigla en inglés). El árbol de impactos relaciona los recursos invertidos, las actividades realizadas y los resultados experimentados por los diferentes grupos de stakeholders (Siart, 2023). Mientras que, en el mapa de valor, que es una planilla de cálculo, se consolida la información analizada en el árbol de impacto y se agregan los valores monetarios y

factores específicos (peso muerto, desplazamiento, otros) del SROI.

Tabla III: Temporalidad de aplicación del SROI

Temporalidad	SROI a aplicar	Alcance
Antes	SROI pronóstico	Participan especialistas de la Fundación
Durante	SROI pre evaluativo	Participa una muestra de beneficiarios
Cierre	SROI evaluativo	Participa una muestra representativa de partes interesadas

(*) Fuente: Adaptado desde SROI Network, (2012)

Esta herramienta fue diseñada para desarrollar análisis SROI con valorización monetaria o sin ella por la Social Value UK, (S.F.). También es recomendada en documento interno de la Fundación-Alpha (Fundación Alpha. (2021) Sección 4A Desarrollo Socioeconómico). En esta herramienta se actualizan los datos de resultado que son monitoreados de manera permanente. Para este fin se considera el último mapa de valor vigente, sea el de pronóstico, preevaluación o evaluación. Para el proceso de monitoreo se considera un panel de resultados con los valores de SROI de cada programa evaluado y otros indicadores que sean definidos por la Fundación-Alpha. Por último, en esta Etapa III se establecieron pautas de las dimensiones que pueden evaluarse dentro de un programa social. Un aspecto relevante es que las dimensiones deben ser definidas según la naturaleza de la intervención social. Dado eso la definición específica de cada programa debe ser desarrollada en los procesos de planificación y estimación de impactos. Las dimensiones recomendadas para la Fundación son la económica y social. Otras que pueden agregarse son las culturales, políticas, ecológicas y psicológicas o fisiológicas. La siguiente dimensión es la estructural, donde se sugiere abordar el micro nivel, que son impactos sobre los beneficiarios individuales y el nivel meso que son impactos en organizaciones o grupos. Por último, en la dimensión tiempo se considera adecuado medir el corto plazo, es decir los impactos que se generaran inmediatamente después de la implementación. Las definiciones de la Etapa III realizadas para la aplicación práctica del proceso de gestión utilizando SROI se resumen en la figura 3. El ciclo completo del proceso de gestión con SROI del portafolio de programas sociales de la Fundación se detalla en la figura 4.

5. Conclusiones

Este trabajo establece que las etapas, variables, parámetros, flujos claves que permiten implementar una medición del retorno social de la inversión (SROI) en la fundación en estudio son 3 etapas fundamentales, cada una con definiciones específicas de diversas variables. La primera etapa define la estrategia en base al propósito de evaluación para la organización, es decir para qué se necesita realizar esta medición. Segundo qué programas se requieren evaluar y cada cuanto tiempo. Por último, cómo realizar el proceso de manera simple y permanente. Entendiendo que la Fundación-Alpha busca la incorporación de este método en su gestión interna, la principal dificultad que enfrenta hoy es no disponer de una estrategia, proceso

y recursos que internalicen la medición de impactos de los programas sociales. Por ello se propuso un modelo de implementación de una estrategia de evaluación con retorno social de la inversión (SROI) para su utilización en distintos programas de inversión social. En efecto los resultados muestran la importancia de una estrategia integral para la toma de decisiones informadas, criterios claros en la selección de programas y una temporalidad y frecuencia definidas para el análisis de impactos. Además, sugieren dimensiones equilibradas de evaluación con flexibilidad según la naturaleza de cada programa. Se promueve el uso de herramientas específicas en cada etapa y un monitoreo continuo para adaptarse a cambios en el entorno. En resumen, la implementación exitosa de este modelo brindará a la Fundación-Alpha la capacidad de evaluar y mejorar continuamente sus programas, maximizando así el impacto positivo en la sociedad y asegurando una gestión eficiente de los recursos. Por lo anterior, se cumple el objetivo de la investigación, al entregar un modelo de implementación del SROI a la Fundación-Alpha.

Dicho lo anterior, este estudio ayuda al entendimiento de cómo se implementa en una organización un método de evaluación SROI, integrado como herramienta de gestión y no sólo como una medición esporádica y temporal de los programas sociales. Lo que contribuye a guiar las definiciones claves que una organización debe considerar para una implementación exitosa de sus proyectos.

Para terminar, con el fin de abordar las brechas detectadas durante este trabajo se proponen las siguientes acciones futuras que debe realizar la Fundación-Alpha, algunas de ellas incorporadas en el modelo propuesto y otras para su revisión y definición interna:

- Capacitar a todos los profesionales permanentes de la fundación en el método SROI.
- Incorporar en la planificación de todos los programas afectos a SROI, la herramienta teoría del cambio (considerado en el modelo propuesto).
- Utilizar en el modelo de medición un SROI ligero que permita la realización de una medición, cuantificación y monetización de impactos básicos (considerado en el modelo propuesto)
- Definir una matriz de caracterización de programas (considerado en el modelo propuesto).

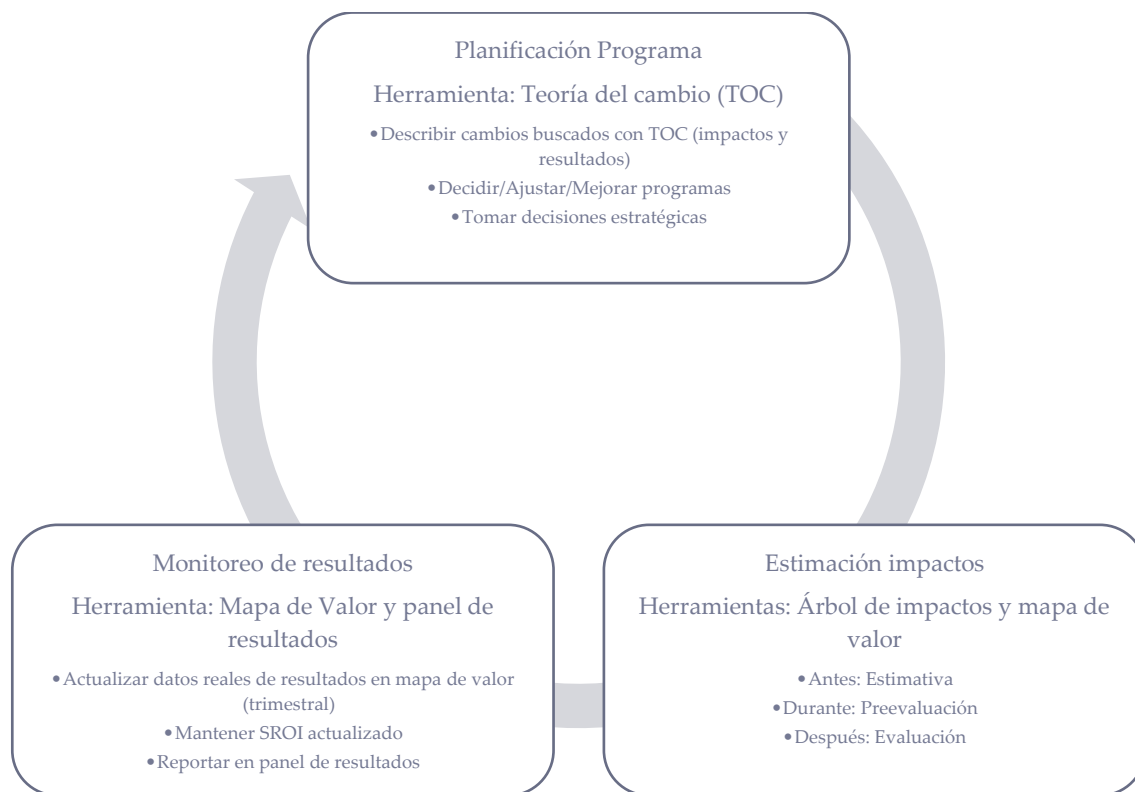


Figura 3: Aplicación práctica del proceso de gestión utilizando SROI

(Fuente: elaboración propia)

- Crear una descripción estándar de las dimensiones de evaluación de un SROI en la fundación.
- Incluir un set estándar de indicadores cualitativos en todos los programas.
- Reestructurar la fundación considerando un área transversal de evaluaciones.
- Considerar los ajustes en el presupuesto de la Fundación-Alpha asociados a los cambios de estructura y a las necesidades de análisis con un SROI de mayor profundidad.
- Acordar previamente en los convenios de cada programa las evaluaciones requeridas y las instancias de presentación de resultados a cada parte interesada.

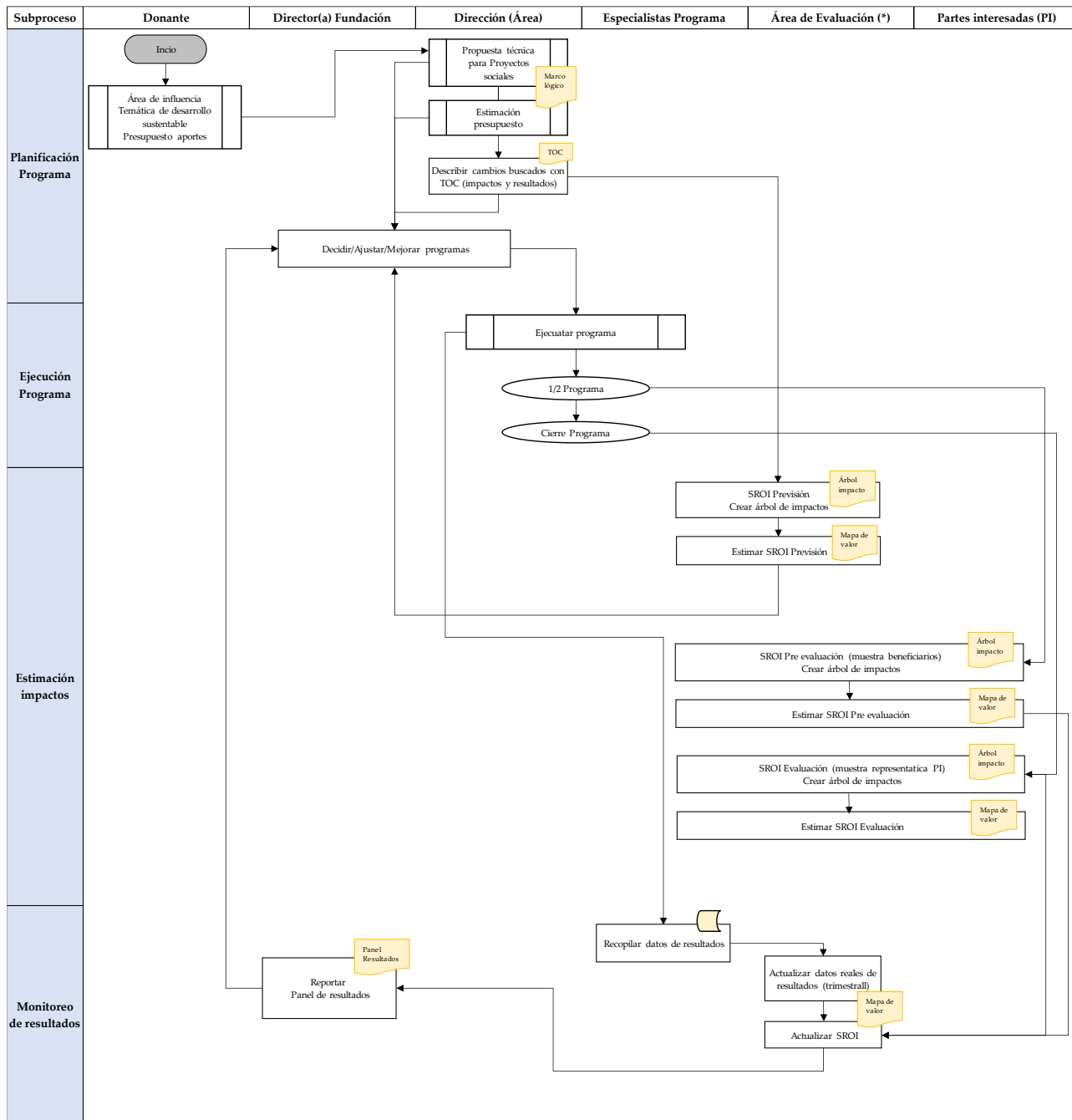


Figura 4: Ciclo completo del proceso de gestión con SROI

(Fuente: elaboración propia)

Referencias

Alvarez-Rojas, J. L., & Preinfalk-Fernández, M. L. (2018). Teoría del Programa y Teoría del Cambio en la Evaluación para el Desarrollo: Una revisión teórico-

práctica. *Revista ABRA*, 38(56), 1-16. <https://doi.org/10.15359/abra.38-56.2>
Armenta, M. A., & Morales, C. G. B. (2017). El retorno social de inversión de una empresa social agrícola en

- el sur de Sonora. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 41, 660-669. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/141/14153918001/14153918001.pdf>
- Azuara Garcés, D. (2020). Sobre la evaluación del impacto social. Aproximación al estado de la cuestión. *Methadods. Revista de Ciencias Sociales*, 8(2), 195-210. <https://doi.org/10.17502/mrcs.v8i2.378>
- Bastida, R., & Solé, E. (2021). Introducción al impacto social de las organizaciones. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 32, 11-25. Recuperado de <https://accid.org/wp-content/uploads/2022/07/INTROD1.pdf>
- Benjamin, L. M., Ebrahim, A., & Gugerty, M. K. (2023). *Nonprofit Organizations and the Evaluation of Social Impact: A Research Program to Advance Theory and Practice*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(1_suppl), 313S-352S. <https://doi.org/10.1177/08997640221123590>
- Bernal, A. (2010). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3era Edición). Colombia: Pearson Educación. Recuperado de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Cassetti, V., & Paredes-Carbonell, J. J. (2020). La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria. *Gaceta sanitaria*, 34(3), 305-307. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2019.06.002>
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California management review*, 56(3), 118-141. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.56.3.118>
- Grajales, T. (2000). Tipos de investigación. *On line*(27/03/2.000). Revisado el, 14, 112-116. Recuperado de <https://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1RM1F0L42-VZ46F4-319H/871.pdf>
- Hopkins, G., Winrow, E., Davies, C., & Seddon, D. (2023). Beyond social prescribing—The use of social return on investment (SROI) analysis in integrated health and social care interventions in England and Wales: A protocol for a systematic review. *Plos one*, 18(2), e0277386. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0277386>
- Krlev, G., Münscher, R., & Mülberr, K. (2013). *Social Return on Investment (SROI): state-of-the-art and perspectives-a meta-analysis of practice in Social Return on Investment (SROI) studies published 2002-2012*. Recuperado de https://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/18758/1/CSI_SROI_Meta_Analysis_2013.pdf
- Medina, F. E. V., & García, M. L. S. (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>
- Mora, M. J., & Martínez, F. R. M. (2018). Desarrollo local sostenible, responsabilidad social corporativa y emprendimiento social. *Equidad y desarrollo*, (31), 27-46. <https://doi.org/10.19052/ed.4375>
- Plaisance, G. (2021). Evaluar sin medios: el caso del impacto de las organizaciones no lucrativas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 32, 95-109. Recuperado de <https://ec.economistas.es/wp-content/uploads/sites/5/2022/09/EVALUA1.pdf>
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 43(1), 82-115. <https://doi.org/10.1177/1042258717727718>
- Real, J. L. R., Manso, J. R. P., Toril, J. U., & de Pablo Valenciano, J. (2019). Literatura científica sobre emprendimiento social y su impacto en el ámbito iberoamericano. *Revista de ciencias sociales*, 25(3), 10-29. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7026731>
- Ruiz-Bernardo, P. (2016). Percepciones de Docentes y Padres sobre la Educación Inclusiva y las Barreras para su Implementación en Lima, Perú. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 10(2), 115-133. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-73782016000200008>
- Sandín, M. P. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Madrid: McGraw-Hill. Recuperado de <https://luisdoubrontgschool.files.wordpress.com/20>

21/03/paz-sandin-esteban_investigacion-
cualitativa-en-educacion_-.pdf

- Savall-Morera, T., Guzmán, C., & Santos, F. J. (2022). *Measuring the impact of sheltered workshops through the SROI: A case analysis in southern Spain. Annals of Public and Cooperative Economics*, 93(2), 381-415. <https://doi.org/10.1111/apce.12377>
- Siart, S. A. (2023). *El valor social generado por los centros especiales de empleo en España: comparación de dos enfoques de monetización. Revesco*, 145, 1-18. Recuperado de <https://revesco.es/txt/REVESCO%20Silvia%20AYUSO%20SIART.pdf>
- Silva, A. C. (2015). *Social entrepreneurship and corporate social responsibility: Differences and points in common. Journal of Business & Economic Policy*, 2(2), 86-98. Recuperado de https://jbepnet.com/journals/Vol_2_No_2_June_2015/8.pdf
- Social Value UK. *SROI-Value-Map (S.F.)*. Recuperado el 29 de octubre de 2023 <https://socialvalueuk.org/resources/sroi-value-map/>.
- SROI Network. (2012). *A guide to social return on investment*. Recuperado de <https://socialvalueuk.org/resources/a-guide-to-social-return-on-investment-2012/>
- Teasdale, S., Bellazzecca, E., de Bruin, A., & Roy, M. J. (2023). *The (R) evolution of the social entrepreneurship concept: a critical historical review. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(1_suppl), 212S-240S. <https://doi.org/10.1177/08997640221130691>
- Then, V., Schober, C., Rauscher, O., & Kehl, K. (2017). *Social return on investment analysis. Social Return on Investment Analysis*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-71401-1>.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas. De las ciencias*. Recuperado de <https://dokumen.tips/download/link/vieytes-rut-metodologias-de-la-investigacion-social-en-organizaciones-mercado.html>

4 CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo establece que las etapas, variables, parámetros, flujos claves que permiten implementar una medición del retorno social de la inversión (SROI) en la fundación en estudio son 3 etapas fundamentales, cada una con definiciones específicas de diversas variables. La primera etapa define la estrategia en base al propósito de evaluación para la organización, es decir para qué se necesita realizar esta medición. Segundo qué programas se requieren evaluar y cada cuanto tiempo. Por último, cómo realizar el proceso de manera simple y permanente. Entendiendo que la Fundación-Alpha busca la incorporación de este método en su gestión interna, la principal dificultad que enfrenta hoy es no disponer de una estrategia, proceso y recursos que internalicen la medición de impactos de los programas sociales. Por ello se propuso un modelo de implementación de una estrategia de evaluación con retorno social de la inversión (SROI) para su utilización en distintos programas de inversión social. En efecto los resultados muestran la importancia de una estrategia integral para la toma de decisiones informadas, criterios claros en la selección de programas y una temporalidad y frecuencia definidas para el análisis de impactos. Además, sugieren dimensiones equilibradas de evaluación con flexibilidad según la naturaleza de cada programa. Se promueve el uso de herramientas específicas en cada etapa y un monitoreo continuo para adaptarse a cambios en el entorno. En resumen, la implementación exitosa de este modelo brindará a la Fundación-Alpha la capacidad de evaluar y mejorar continuamente sus programas, maximizando así el impacto positivo en la sociedad y asegurando una gestión eficiente de los recursos. Por lo anterior, se cumple el objetivo de la investigación, al entregar un modelo de implementación del SROI a la Fundación-Alpha.

También es importante considerar que:

- Se logra estudiar las definiciones y prácticas en la aplicación del retorno social de la inversión (SROI), para ello se revisaron principalmente artículos académicos metodológicos y de experiencias de uso en proyectos sociales.
- Se analizaron las capacidades, intereses y expectativas propias que tiene la fundación estudiada para la incorporación de esta herramienta de gestión. Esto se llevó a cabo a través de la realización de 10 entrevistas a profesionales de la Fundación en estudio.
- Finalmente, con la información recolectada del análisis cualitativo de las entrevistas y las prácticas revisadas en la literatura aplicables a la fundación estudiada se alcanza el objetivo de diseñar un modelo que guie la implementación del SROI en la gestión de los programas sociales.

Dicho lo anterior, este estudio ayuda al entendimiento de cómo se implementa en una organización un método de evaluación SROI, integrado como herramienta de gestión y no sólo como una medición esporádica y temporal de los programas sociales. Lo que contribuye a guiar las definiciones claves que una organización debe considerar para una implementación exitosa de sus proyectos.

4.1 Propuesta para trabajos futuros

Como continuación de este trabajo de tesis, hay varias líneas de desarrollo que quedan pendientes, y en las que es posible continuar trabajando; algunas de ellas, están más directamente relacionadas con este trabajo de tesis y son el resultado de preguntas que han ido surgiendo durante el proceso de investigación, como otras que son más tangenciales a la investigación. A continuación, revisaremos trabajos futuros que pueden investigarse como conclusión de esta investigación:

- Avanzar en la aplicación del modelo propuesto en la fundación estudiada, dado que por los plazos no fue considerado en el alcance de este estudio. Las siguientes son las acciones futuras que debe realizar la Fundación-Alpha,

algunas de ellas incorporadas en el modelo propuesto y otras para su revisión y definición interna:

- Capacitar a todos los profesionales permanentes de la fundación en el método SROI.
- Incorporar en la planificación de todos los programas afectos a SROI, la herramienta teoría del cambio (considerado en el modelo propuesto).
- Utilizar en el modelo de medición un SROI ligero que permita la realización de una medición, cuantificación y monetización de impactos básicos (considerado en el modelo propuesto).
- Definir una matriz de caracterización de programas (considerado en el modelo propuesto).
- Crear una descripción estándar de las dimensiones de evaluación de un SROI en la fundación.
- Incluir un set estándar de indicadores cualitativos en todos los programas.
- Reestructurar la fundación considerando un área transversal de evaluaciones.
- Considerar los ajustes en el presupuesto de la Fundación-Alpha asociados a los cambios de estructura y a las necesidades de análisis con un SROI de mayor profundidad.
- Acordar previamente en los convenios de cada programa las evaluaciones requeridas y las instancias de presentación de resultados a cada parte interesada.
- Realizar una investigación con otras fundaciones asociadas a grupos empresariales, lo que permitiría generalizar resultados en este segmento.
- Ampliar la investigación para saber qué pasa con otro tipo de fundaciones y analizar qué similitudes y diferencias existen.
- Ampliar la investigación para analizar experiencias empíricas de aplicación del método SROI en diversos tipos de organizaciones.

- Expandir el estudio a proyectos de inversión empresarial para analizar cómo incorporar el SROI en las decisiones de factibilidad de los proyectos.
- Extender el estudio utilizando otros métodos cualitativos y cuantitativos con una muestra mayor que permita dar validez y robustez estadística a la propuesta.
- Avanzar en cualquiera de estos temas, a través de co-guiar una nueva tesis del programa de Magíster en Gestión de la Sustentabilidad.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ali, M., Qureshi, M. I., & Mustapha, I. (2019). SROI in social enterprises: a systematic literature review of recent trends and future agenda. *Societal Entrepreneurship and Competitiveness*, 203-226. <https://doi.org/10.1108/978-1-83867-471-720191014>
- Alvarez-Rojas, J. L., & Preinfalk-Fernández, M. L. (2018). Teoría del Programa y Teoría del Cambio en la Evaluación para el Desarrollo: Una revisión teórico-práctica. *Revista ABRA*, 38(56), 1-16. <https://doi.org/10.15359/abra.38-56.2>
- Armenta, M. A., & Morales, C. G. B. (2017). El retorno social de inversión de una empresa social agrícola en el sur de Sonora. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 41, 660-669. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/141/14153918001/14153918001.pdf>
- Azuara Garcés, D. (2020). Sobre la evaluación del impacto social. Aproximación al estado de la cuestión. *Methodos. Revista de Ciencias Sociales*, 8(2), 195-210. <https://doi.org/10.17502/mrcs.v8i2.378>
- Bastida, R., & Solé, E. (2021). Introducción al impacto social de las organizaciones. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 32, 11-25. Recuperado de <https://accid.org/wp-content/uploads/2022/07/INTROD1.pdf>
- Benjamin, L. M., Ebrahim, A., & Gugerty, M. K. (2023). Nonprofit Organizations and the Evaluation of Social Impact: A Research Program to Advance Theory and Practice. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(1_suppl), 313S-352S. <https://doi.org/10.1177/08997640221123590>
- Bernal, A. (2010). Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. (3era Edición). Colombia: Pearson Educación. Recuperado de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

- Cassetti, V., & Paredes-Carbonell, J. J. (2020). La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria. *Gaceta sanitaria*, 34(3), 305-307. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2019.06.002>
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California management review*, 56(3), 118-141. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
- Espinoza Freire, E. E., & Calva Nagua, D. X. (2020). La ética en las investigaciones educativas. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 333-340. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-333.pdf>
- Feor, L., Clarke, A., & Dougherty, I. (2023). Social Impact Measurement: A Systematic Literature Review and Future Research Directions. *World*, 4(4), 816-837. <https://doi.org/10.3390/world4040051>
- Grajales, T. (2000). Tipos de investigación. On line)(27/03/2.000). Revisado el, 14, 112-116. Recuperado de <https://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1RM1F0L42-VZ46F4-319H/871.pdf>
- Hopkins, G., Winrow, E., Davies, C., & Seddon, D. (2023). Beyond social prescribing—The use of social return on investment (SROI) analysis in integrated health and social care interventions in England and Wales: A protocol for a systematic review. *Plos one*, 18(2), e0277386. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0277386>
- Krlev, G., Münscher, R., & Mülberr, K. (2013). Social Return on Investment (SROI): state-of-the-art and perspectives-a meta-analysis of practice in Social Return on Investment (SROI) studies published 2002-2012. Recuperado de https://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/18758/1/CSI_SROI_Meta_Analysis_2013.pdf
- Medina, F. E. V., & García, M. L. S. (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>

- Mora, M. J., & Martínez, F. R. M. (2018). Desarrollo local sostenible, responsabilidad social corporativa y emprendimiento social. *Equidad y desarrollo*, (31), 27-46. <https://doi.org/10.19052/ed.4375>
- Plaisance, G. (2021). Evaluar sin medios: el caso del impacto de las organizaciones no lucrativas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 32, 95-109. Recuperado de <https://ec.economistas.es/wp-content/uploads/sites/5/2022/09/EVALUA1.pdf>
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 43(1), 82-115. <https://doi.org/10.1177/1042258717727718>
- Real, J. L. R., Manso, J. R. P., Toril, J. U., & de Pablo Valenciano, J. (2019). Literatura científica sobre emprendimiento social y su impacto en el ámbito iberoamericano. *Revista de ciencias sociales*, 25(3), 10-29. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7026731>
- Ruiz-Bernardo, P. (2016). Percepciones de Docentes y Padres sobre la Educación Inclusiva y las Barreras para su Implementación en Lima, Perú. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 10(2), 115-133. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-73782016000200008>
- Sandín, M. P. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Madrid: McGraw-Hill. Recuperado de https://luisdoubrontgschool.files.wordpress.com/2021/03/paz-sandin-esteban_investigacion-cualitativa-en-educacion_-.pdf
- Savall-Morera, T., Guzmán, C., & Santos, F. J. (2022). Measuring the impact of sheltered workshops through the SROI: A case analysis in southern Spain. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 93(2), 381-415. <https://doi.org/10.1111/apce.12377>
- Siart, S. A. (2023). El valor social generado por los centros especiales de empleo en España: comparación de dos enfoques de monetización. *Revesco*, 145, 1-18.

- Recuperado de
<https://revesco.es/txt/REVESCO%20Silvia%20AYUSO%20SIART.pdf>
- Silva, A. C. (2015). Social entrepreneurship and corporate social responsibility: Differences and points in common. *Journal of Business & Economic Policy*, 2(2), 86-98. Recuperado de
https://jbepnet.com/journals/Vol_2_No_2_June_2015/8.pdf
- Social Value UK. SROI-Value-Map (S.F.). Recuperado el 29 de octubre de 2023
<https://socialvalueuk.org/resources/sroi-value-map/> .
- SROI Network. (2012). A guide to social return on investment. Recuperado de
<https://socialvalueuk.org/resources/a-guide-to-social-return-on-investment-2012/>
- Teasdale, S., Bellazzecca, E., de Bruin, A., & Roy, M. J. (2023). The (R) evolution of the social entrepreneurship concept: a critical historical review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(1_suppl), 212S-240S.
<https://doi.org/10.1177/08997640221130691>
- Then, V., Schober, C., Rauscher, O., & Kehl, K. (2017). Social return on investment analysis. *Social Return on Investment Analysis*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-71401-1>.
- Vieytes, R. (2004). Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas. De las ciencias. Recuperado de
<https://dokumen.tips/download/link/vieytes-rut-metodologias-de-la-investigacion-social-en-organizaciones-mercado.html>

6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO

El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de: 5%



Plagiarism Checker X - Report

Originality Assessment

5%



Overall Similarity

Date: dic. 14, 2023
Matches: 481 / 10087 words
Sources: 19

Remarks: Low similarity detected, consider making necessary changes if needed.

Verify Report:
Scan this QR Code

