

**Medición del impacto social en proyectos sociales o de Responsabilidad Social
Corporativa (RSC).**

Revisión de conceptos, metodologías y aplicación a un caso.

María José Valdivia Rojo

Tutor: Rafael Curras Pérez

Máster Economía Social (Cooperativas y Entidades No Lucrativas)

Universidad de Valencia

ÍNDICE

0.	Introducción.....	6
0.1	Presentación y justificación del tema.....	6
0.2	Objetivos del trabajo.....	9
0.3	Cuestiones a investigar.....	10
1.	Capítulo I: Marco Teórico ¿Qué es la Medición de Impacto Social?.....	11
1.1.	Historia.....	11
1.2.	Definiciones.....	16
1.2.1.	Impacto social.....	16
1.2.2.	Medición de impacto social.....	21
1.2.3.	Análisis elementos comunes.....	24
1.3.	Enfoques.....	25
1.4.	Pasos o etapas de la medición.....	28
1.5.	Principios.....	32
1.6.	Importancia de medir.....	33
1.7.	Actores.....	36
1.8.	Beneficios.....	36
2.	Capítulo II: Metodologías disponibles.....	38
2.1.	Definición de criterios para seleccionar metodologías a estudiar	38
2.1.1.	Literatura.....	38
2.1.2.	Consulta a organizaciones.....	39
2.2.	Revisión de metodologías.....	45
2.2.1.	SROI.....	45
2.2.2.	ACE.....	49
2.2.3.	ACB.....	51
2.2.4.	IRIS.....	54
2.2.5.	LBG.....	56



2.2.6.	GRI.....	59
2.2.7.	B Impact Assessment.....	61
2.2.8.	CHIP.....	63
2.2.9.	VSI.....	64
2.2.10.	Retorno Esperado (Hewlett Packard Foundation).....	65
2.3.	Análisis comparativo de metodologías.....	66
3.	Capítulo III: Aplicación en un caso real.....	70
3.1.	Selección de metodología.....	70
3.2.	Descripción del proyecto seleccionado.....	71
3.3.	Introducción y aplicación de la metodología SROI.....	73
3.4.	Fases del SROI.....	74
3.4.1.	Fase 1: Definir el alcance del análisis e identificar los stakeholders.....	74
3.4.2.	Fase 2: Crear mapa de Outcomes.....	75
3.4.2.1.	Identificación de los cambios (outcomes).....	75
3.4.2.2.	Validación de los cambios/ aplicación encuesta.....	81
3.4.2.3.	Matriz de Impactos - Identificación de la inversión y los resultados.....	94
3.4.3.	Fase 3: Evidenciar los outcomes y darles un valor.....	97
3.4.3.1.	Medida de los cambios.....	97
3.4.4.	Fase 4: Establecer el impacto.....	104
3.4.4.1.	Cuantificación del impacto.....	104
3.4.5.	Cálculo del SROI.....	113
	Conclusiones y recomendaciones.....	116
	Bibliografía.....	120

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS

Figura 1. Cadena de Valor según Clark et al., 2004.....	18
Figura 2. Fases Metodológicas.....	74
Gráfico 1. Métodos más utilizados:	41
Gráfico 2. Aspectos a medir:	41
Gráfico 3. Utilidad de medir:	42
Gráfico 4. Propósitos de la medición:	43
Gráfico 5. Efectividad de la medición:	43
Gráfico 6. Capacitación Emprendedores y Proveedores:	82
Gráfico 7. Capacitación Familiares y Vecinos directos:	83
Gráfico 8. Desarrollo de actividades de Familiares y Vecinos:	84
Gráfico 9. Aumento de utilidades en negocios de Emprendedores y Proveedores:	85
Gráfico 10. Aumento de ingresos familiares según Familiares de Emprendedores:	86
Gráfico 11. Aumento de ingresos familiares según Vecinos directos:	86
Gráfico 12. Mejora de las relaciones familiares:	87
Gráfico 13. Aumento de autoestima:	88
Gráfico 14. Mayor valoración de la zona por parte de involucrados:	89
Gráfico 15. Mayor valoración de la zona por parte de terceros:	90
Gráfico 16. Mayor conocimiento de vecinos:	91
Gráfico 17. Mayor colaboración con sus vecinos:	92
Gráfico 18. Mayor y mejor conocimiento de la función del DAS:	93
Gráfico 19. Aumento motivación de trabajadores:	93
Gráfico 20. Distribución del impacto social:	113
Tabla 1. Cuadro resumen de definiciones de Impacto Social:	21
Tabla 2. Cuadro resumen de definiciones de Medición o Evaluación de Impacto Social:	23
Tabla 3. Cuadro elementos comunes entre definiciones:	24
Tabla 4. Principios SVI y IAIA:	32

Tabla 5. Listado de beneficios.	37
Tabla 6. Metodologías abordadas por cada estudio:	39
Tabla 7. Matriz LBG Framework:	58
Tabla 8. Matriz de análisis de metodologías de medición de impacto social:	67
Tabla 9. Ventajas y desventajas de Métodos de medición:	68
Tabla 10. Descripción Grupos de Interés o Stakeholders.	75
Tabla 11. Cambios propuestos por Grupos de Interés categorizados en el tiempo.	76
Tabla 12. Población encuestada y total atendida a la que aplican los cambios.	80
Tabla 13. Resumen de inputs y outputs.	95
Tabla 14. Medida de los Cambios por Stakeholder.	97
Tabla 15. Cuantificación de la medida de cambio por stakeholders	105
Tabla 16. Resumen de Impacto por Stakeholder.	112
Tabla 17. Cálculo del deterioro o Drop off.	114
Tabla 18. Cálculo valor actual.	115

0. INTRODUCCIÓN

0.1 PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

En general, cuando se lleva a cabo un proyecto social se espera genere beneficios y oportunidades para los colectivos involucrados y por años se asumió que esto era así dejando de lado el análisis que consideraba por ejemplo si esto efectivamente se cumplía, en qué medida lo hacía, si esos beneficios se estaban maximizando o si además, y sin quererlo, se estaba dando lugar a efectos perjudiciales. De acuerdo con Clark et al. (2004), Mair & Sharma (2012) afirman que el impacto social “es impulsado por la combinación de insumos, actividades, procesos de una organización impulsada por una misión, y puede tener efectos positivos y/o negativos en un sistema social ”.

Además, hasta no hace muchos años, todos estos efectos no tenían una relación directa con las organizaciones, no existía el concepto de responsabilidad social corporativa, compromiso social, compromiso ambiental, generación de valor, valor compartido, todos conceptos que hoy sí tienen relevancia en la sociedad ya que sabemos impactan a las comunidades en que están insertas y la forma en que lo hacen o los resultados que generen son hoy parte de los parámetros de competencia entre las empresas.

Lo anterior, sumado a la necesidad de concentrar los recursos limitados en iniciativas que tengan un impacto demostrable, algo que presumiblemente se hará más patente una vez superada la actual pandemia y comience la inminente crisis económica, justifica la existencia de la medición de impacto social. La medición de resultados es muy deseable para determinar el valor social creado por una inversión (Wisener et al., 2010).

Nos referimos antes a empresas en general, pero las empresas de la Economía Social, protagonistas de esta investigación, no escapan a este fenómeno. No basta con la sola declaración de principios a favor de contribuir a la sociedad o la primacía de la persona sobre el capital, la misma sociedad demanda resultados para mantener el apoyo y no poner en riesgo la continuidad de la entidad. Los responsables de las organizaciones del sector social están bajo una creciente presión por

“demostrar” su impacto sobre los acuciantes problemas sociales. Esta presión viene tanto por los financiadores como por el resto de los grupos de interés (Ebrahim & Rangan, 2010).

El mundo de las organizaciones sin ánimo de lucro, la filantropía y la empresa social se ha preocupado por dos poderosos mantras en los últimos años. Desde principios de la década de 1990, el estribillo de la "rendición de cuentas" ha ido en aumento, con demandas de donantes, contribuyentes, ciudadanos y clientes preocupados porque las organizaciones sin fines de lucro sean más transparentes sobre su recaudación de fondos y gastos, cómo se gobiernan y lo que han logrado con los recursos que se les han confiado (Ebrahim & Rangan, 2010).

Así lo entendió Lester Salamon de la John Hopkins University, cuyos esfuerzos por medir el impacto de los proyectos del tercer sector y analizar el tamaño, composición, financiamiento y rol se refleja en los estudios “Sociedad Civil Global: Dimensiones del Sector No Lucrativo” (2004) y “Manual de la Medición del Trabajo de Voluntariado” (2011). Asimismo hay esfuerzos en Europa por cuantificar aportes; “Medición y estadísticas de la Economía Social. Avances y Retos” (Monzón y Chaves, 2019).

La Administración Pública tampoco queda fuera de esta nueva demanda que implica la medición, han surgido nuevos mecanismos de gestión y financiamiento como los contratos de impacto social, a través de los cuales particulares, organizaciones del tercer sector y el Estado realizan conjuntamente intervenciones sociales por medio de proyectos cuya rentabilidad está supeditada a la medición concreta de sus resultados.

La medición de impacto social puede ser útil en varios aspectos pero principalmente en tres generales: la rendición de cuentas o financieros, la gestión y la comunicación. Medir permite justificar una subvención o ampliar una inversión, permite también evaluar la eficacia y la eficiencia de un proyecto o programa tomando medidas oportunas respecto a sus efectos en la sociedad a nivel de relaciones, bienestar, economía o medio ambiente justificando escalar o desechar iniciativas, además de motivar al equipo de trabajo y al entorno involucrado, finalmente se traduce en legitimar la inversión social.

Si bien en este tipo de proyectos existe un componente cualitativo que dificulta la medición de sus resultados y alcance, existen múltiples metodologías propuestas para medir de forma cuantitativa el impacto de manera más o menos precisa, y enfocada en uno u otro componente. Entre ellas podemos señalar SROI (Social Return of Investment), LBG (London Benchmarking Group), Monetización del Valor Social, Medición del Marco Lógico (Logical Framework Measure), CBA (Análisis Costo Beneficio), Balance Social, distintos reportes de Contabilidad Social, etc. A diferencia de los sofisticados métodos de medición de la situación financiera de una empresa, que permiten comparar a varias empresas entre sí y valorar sus riesgos financieros, no existe un método comúnmente aceptado con características similares para la medición de aspectos sociales y medioambientales (Retolaza et al., 2016).

Forética, organización representante del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) menciona en su informe anual 2018 que “a diferencia del ámbito económico o ambiental, mucho más consolidados a nivel empresarial, todavía hoy no existe un estándar de medición de impacto social que sea referencia en el mercado”. (Trujillo, Gómez y Canales, 2018, p. 9)

Llegar a un acuerdo sobre un marco común de presentación de informes que sea aceptable para las organizaciones, inversores y donantes ha sido el "santo grial" de la economía social durante los últimos veinte años (Pearce y Kay, 2008). Hay intentos claros por establecer algunas guías que orienten en relación a cuál es el método que corresponde utilizar en cada caso o para cada tipo de organización. La CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), por ejemplo, ofrece un “Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza” y la IAIA (International Association for Impact Assessment) por su parte establece ciertos principios básicos a considerar.

Queda de manifiesto entonces que aún hay un vacío importante para aportar con investigación y urge contar con estándares y herramientas para medir el impacto social, por cuanto es fundamental para mejorar la responsabilidad social, demostrar que la estrategia de creación de valor social es robusta, atraer inversiones y consolidar las relaciones con los distintos stakeholders, sector público incluido.

En este Trabajo de Final de Máster abordaremos con perfil práctico e investigador la medición de impacto social en las organizaciones. Primero, y en relación con el perfil investigador nos orientamos a la exploración de la situación actual del concepto, el estado del arte, considerando aspectos generales como la historia, importancia, actores, definiciones y metodologías así como referencias de distintos autores. En segundo lugar, bajo el perfil más práctico abordaremos un caso en el que aplicaremos alguna de las metodologías estudiadas considerando lo que hayamos identificado como mejores prácticas o aspectos relevantes.

0.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO

Objetivo general:

Analizar la importancia de la medición del impacto social en los proyectos sociales y las metodologías de evaluación existentes, identificando los principales aspectos a considerar y aplicándolo en un caso práctico para poner en valor la relevancia de contar con datos que apoyen la gestión y respalden la labor.

Objetivos específicos:

1. Revisar las metodologías de medición de impacto social existentes.
2. Identificar elementos centrales para la generación de una metodología para la evaluación del impacto social de proyectos sociales o de RSC.
3. Comparar metodologías, identificando ventajas y desventajas o aspectos comunes.
4. Avanzar hacia una nueva evaluación del impacto social de los procesos, proyectos y productos, más allá de la simple medición económica.
5. Determinar las metodologías más utilizadas en Chile, donde centraremos el caso práctico.
6. Evaluar si es posible traducir el valor social a parámetros financieros a través de la aplicación de una metodología de medición de impacto a un caso real.
7. Determinar buenas prácticas en el ámbito de la medición del impacto social.

8. Formular recomendaciones que orienten la toma de decisiones institucionales en materia de impacto social.

0.3 CUESTIONES A INVESTIGAR

Con este trabajo se busca responder, o al menos dar ciertas luces, a las siguientes interrogantes:

- ¿Es importante medir el impacto social de un proyecto?
- ¿Cómo medir el impacto social de un proyecto?
- ¿Existe “la” mejor metodología para medir el impacto social?
- ¿Se puede combinar la medición económica con la consideración de aspectos cualitativos/sociales?
- ¿Es importante considerar el valor económico en una medición social?
- ¿Se puede traducir el valor social en parámetros financieros?
- ¿Cuáles son algunos ejemplos de buenas prácticas en el campo?

Para ello se parte de la hipótesis general de que no existe un único método correcto que permita evaluar si la inversión ha sido económicamente rentable y si ha cumplido los objetivos sociales y medioambientales propuestos. Por lo mismo, y dependiendo de qué entidad se trate o para qué necesite exponer los resultados, las organizaciones escogen uno y otro método, generando de esta manera el inconveniente de no contar con trazabilidad ni datos globales y comparables ya sea a nivel mundial, local, por tipo de empresa, etc. que permitan avanzar en el conocimiento y desarrollo de la materia.

1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO ¿QUÉ ES LA MEDICIÓN DE IMPACTO SOCIAL?

1.1. HISTORIA

Es complejo definir exactamente el origen de la medición de impacto social, aunque sí sabemos que desde la antigüedad la gente ha tratado de prever los efectos de sus acciones. Predecir y evaluar las consecuencias del cambio en la sociedad han sido parte del panorama político desde el oráculo de Delfos (Backer, 1997).

Las primeras luces están ligadas inicialmente al concepto de investigación evaluativa y con ello primero a la evaluación sistemática de programas sociales y de salud. Antes de la Primera Guerra Mundial los esfuerzos de medición o evaluación estaban abocados en los programas de alfabetización, salud ocupacional e iniciativas de salud pública para reducir la mortalidad provocada por enfermedades infecciosas. Ya en 1930, distintos científicos sociales estaban utilizando rigurosos métodos de investigación para evaluar programas sociales en muchas áreas (Freeman, 1977), ejemplo de esto , es el estudio de “investigación-acción” de Kurt Lewin que describía una forma de investigación que podía ligar el enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción social (Rossi y Lipsey, 1999).

Durante la Segunda Guerra Mundial, se generaron ciertas contribuciones en la evaluación de temas involucrados a la moral de los soldados, políticas de personal y esfuerzos de comunicación, lo que permitió que fuera ganando aún mayor terreno y relevancia a nivel mundial.

Posterior a la guerra y dada la condición de necesidad en la que se encontraba la población a nivel mundial, con fondos estatales y privados, múltiples programas sociales enfocados en promover el desarrollo urbano, habitacional, educacional, tecnológico, cultural y de prevención de salud. Las agencias estatales y fundaciones privadas asumieron también, importantes compromisos con los programas internacionales de planificación familiar, salud, nutrición y desarrollo rural. Estos

implican grandes gastos los que conllevan demandas respecto al conocimiento de los resultados. (Rossi y Lipsey, 1999).

Quedando de manifiesto la necesidad de evaluar, de medir resultados, esta práctica va tomando cada vez más fuerza y asentándose en la planificación normal en el desarrollo de distintas iniciativas con impacto social no sólo en Estados Unidos y Europa si no que en naciones menos desarrolladas. Para 1950, la evaluación de programas es algo común y la difusión del conocimiento de los métodos de investigación social sumado al aumento de fondos dedicados a esto y el know how administrativo en los procesos, permite abordar estudios de evaluación a mayor escala. Para la década del 60 los artículos relacionados a esta práctica crecen exponencialmente y surge como tal la cooperación al desarrollo considerando una relación directa con la evaluación “La evaluación sistemática de los proyectos de desarrollo se concibió y formalizó en la década de 1960 debido a que las agencias donantes buscaban determinar de forma objetiva, profesional e independiente el desempeño y los resultados de las intervenciones” (Dale, 2004).

La sociedad cambia, evoluciona, y surgen nuevos tópicos a considerar en el desarrollo de proyectos y programas, es así que el medio ambiente pasa a ser un tema primordial lo que lleva a que en la década del ‘70 surja como tal el concepto de evaluación del impacto ambiental (EIA) en Estados Unidos, en respuesta a la preocupación de la población por el medio ambiente y su preservación dada la creciente inversión en construcción e industrialización. El Congreso de los Estados Unidos publicó en 1969 la Ley Nacional de Política Ambiental (National Environmental Policy Act, NEPA) con el objetivo de fomentar la protección del medio ambiente, entendido como el entorno físico y su población.

La naturaleza de los proyectos de investigación y las evaluaciones de impacto llevaron a adoptar a nivel mundial la Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) como un campo reconocido de innovación de políticas (Barrow, 1997).

Conforme evoluciona el tema medioambiental, se incrementa la necesidad de comprender mejor otras consecuencias de los proyectos, programas y las políticas. El impacto social se convierte en un segundo tema a valorar en relación con la evaluación de otros sistemas interrelacionados (Dietz,

1987). Con esta nueva necesidad, surge el Interorganizational Committee on Guidelines Principles for Social Impact Assessment (SIA - IAIA) con la finalidad de establecer una serie de principios que puedan servir de guía para las organizaciones e individuos involucrados que busquen cumplir con NEPA.

Autores como Becker y Vanclay (2012) plantean que si bien la formalización del término, de ciertos aspectos legales y de su incorporación dentro de la planificación normal de proyectos está ligada al surgimiento de NEPA, la consideración de los aspectos sociales, de su impacto en los distintos stakeholders existe desde mucho antes como dejamos en evidencia en la primera parte de la historia. (Esteves, Franks y Vanclay, 2012).

Con la evolución de la historia, la medición de impacto social se ve ligada a otros términos, como la Contabilidad Social que también surge como tal en la década del '60 en los inicios del movimiento de Responsabilidad Social, aún cuando ya en 1940 se hablaba de algo relacionado, la auditoría social pues Theodore J. Kreps en su monografía “Medición del desempeño social del negocio” realizada en el contexto de la crisis financiera de 1930, indicaba sin mucho éxito, que las compañías debían informar al público de sus más amplias responsabilidades sociales (Zadek et al., 1997). Más tarde, y con más éxito, Howard Bowen retoma esta idea en su libro “Responsabilidad social del hombre de negocios” (1953).

Avanzan así estos conceptos de la mano y en un inicio, la responsabilidad está relacionada meramente al patrimonio de la organización, sin embargo esto evoluciona y se amplía a los usuarios, sus intereses y a la colectividad. Por un lado la empresa no es sólo administradora del capital de sus propietarios, sino también de los factores de producción que le confía la comunidad y por otro lado, y como consecuencia, la empresa es una coalición de intereses del más amplio tipo, que deben ser satisfechos por igual. En síntesis, la responsabilidad social de la empresa tiene su origen en el hecho de que la empresa actúa en y para la sociedad, en un contexto frente al que ha de afrontar consecuencias de su actividad y del ejercicio de la potestad que la propia sociedad le confiere. (Tua,1988).

La incidencia de la responsabilidad social en la contabilidad se traduce entonces en dos cambios: primero el derecho de información del accionista muta al deber de entregar información de la entidad, información que pasa a reconocerse como bien público y segundo, aumenta la cantidad de información que se le solicita a las entidades económicas en relación a temas asociados a las actuaciones desarrolladas en el ámbito social.

Contemplando estas consideraciones es que surge entonces la Contabilidad Social, que para Ramanathan (1976) es el “Proceso de selección de variables del comportamiento social de la empresa, las medidas y los procedimientos de medición, el desarrollo de información útil para la evaluación del comportamiento social y la comunicación de esa información a los grupos sociales interesados”. Es decir se incorpora evidentemente en la definición mucho más que sólo el registro numérico del capital social y las transacciones que lo afectan y se habla de variables del comportamiento social, su cuantificación y, lo más importante, de los stakeholders considerando que ya no son sólo los accionistas, se reconoce así que su impacto va mucho más allá del sólo el interés de los dueños.

Según Mathews y Perera (1991) la contabilidad social supone “la ampliación de los objetivos de la contabilidad tradicional hacia nuevas áreas de información como la información sobre empleados, productos, servicios al vecindario y la prevención o reducción de la contaminación”. Una vez más se evidencia la incorporación de nuevos conceptos al sentido tradicional de la contabilidad conocida como números y cuentas asociada a las pérdidas y riquezas. Esta definición declara expresamente la incorporación de los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente en el conjunto de aspectos a cuantificar.

Lo anterior se relaciona con el llamado "triple resultado final" (Elkington, 2004), que considera en la ecuación no sólo la medida de éxito financiero, sino que también el social y medioambiental. Este "triple resultado final" o "contabilidad sostenible" ha ido ganando más atención a lo largo de los años (Gray y Milne, 2004).

En la misma línea, Gray, Owen y Maunders (1988) estiman que la contabilidad social puede tener dos sentidos: el primero a través de la “Presentación de la información financiera acerca de los

costos y beneficios relativos al impacto del comportamiento social de la empresa” y el segundo a través de una “Presentación periódica de un informe social de la entidad”. Se establece así dos cosas importantes, primero el reconocimiento de un impacto asociado al comportamiento social de la entidad y segundo, la necesidad de contar con ciertos documentos o reportes que reflejen la incorporación de estos nuevos elementos y los cambios, esto podrá ser en numerosos formatos que abarcan desde las Cuentas Nacionales hasta el Balance Social propiamente tal.

Avanzando en la historia vale la pena destacar algunos hitos en relación a la medición de impacto social que reúnen ciertos criterios, el primero de ellos se llevó a cabo en 1994 en EEUU donde el Comité Interorganizacional sobre Directrices y Principios para la Evaluación del Impacto Social publicó, valga la redundancia, ciertos principios y directrices que para la época indicaba un avance para los acuerdos respecto a qué era y los elementos centrales que deben rescatarse en una medición de este tipo. Aún cuando se basara en el marco regulatorio de ese país, sentó un precedente que impulsó una demanda por desarrollar principios a nivel internacional lo que en principio se intentó en 1997 instancia en que si bien se establecieron acuerdos, lo más importante fue la conclusión de que la evaluación no puede someterse a un tipo específico de regulación pues debe ser capaz de responder a cualquiera debido a su propósito más amplio de mejorar los resultados de los proyectos de desarrollo. Se hizo evidente que, en contextos internacionales sin los requisitos reglamentarios de los Estados Unidos, hay un propósito más amplio para SIA (Vanclay, 2003).

La discusión por la evaluación del impacto que tiene la intervención en el bienestar de individuos y comunidades, ha ido tomado un papel cada vez más relevante en la discusión, por lo mismo han surgido múltiples aportaciones respecto a consideraciones, definiciones, avances en el acuerdo de principios o directrices y varios métodos que abordaremos a continuación.

1.2. DEFINICIONES

1.2.1. **Impacto Social:**

El concepto “impacto social” es muy amplio y puede referirse a todo aquello que afecta a la calidad de vida de los individuos y las comunidades. Está estrictamente relacionada con el valor social producido por las organizaciones (Bassi, 2013). El término **impacto social**, que puede superponerse con **creación de valor social y retorno social**, tiene muchas definiciones y puede ligarse también, como indicamos en la historia, a **contabilidad social**. Partamos entonces abordando estas acepciones y su relación con la medición de impacto.

Respecto a la **creación de valor social**, se crea cuando los recursos, insumos, procesos o políticas se combinan para generar mejoras en la vida de las personas o de la sociedad en general. Es en este ámbito donde la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro justifican su existencia, y desafortunadamente a ese nivel donde uno tiene la mayor dificultad para medir el verdadero valor creado (Emerson et al., 2000).

En contraposición, las medidas de creación de valor económico se han ido perfeccionado con el tiempo y hoy existen una serie de ratios estandarizados que forman la base de la actividad económica y financiera a nivel mundial, entre ellos el margen sobre ventas, deuda sobre capital, rentabilidad económica o financiera, etc. Si este concepto lo combinamos con los componentes antes mencionados del valor social, nos referimos a la creación del valor socio-económico.

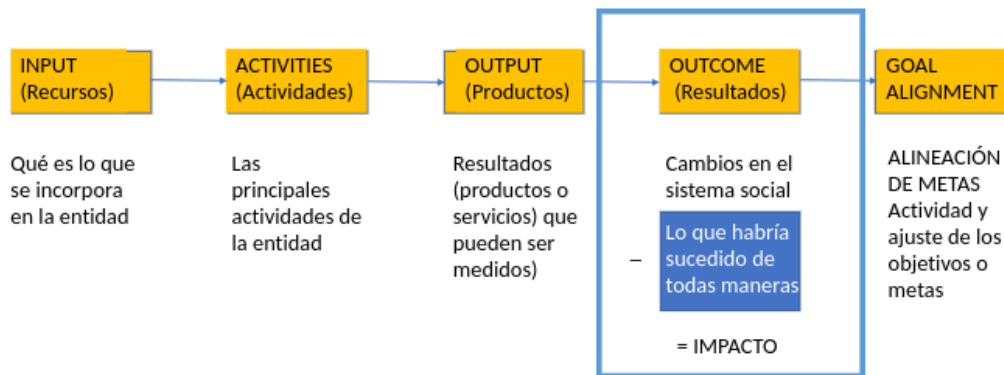
El valor socio-económico se basa en la creación de valor económico al intentar cuantificar e incorporar ciertos elementos de valor social. Una entidad crea valor socioeconómico haciendo uso de recursos, insumos o procesos; aumentando el valor de estos insumos y, luego, generando ahorros de costos para el sistema público o el entorno del que forma parte la entidad. (Emerson et al., 2000). Si bien es difícil lograr la medición de su impacto porque se mantienen los componentes sociales y no hay parámetros estándares a nivel mundial, al menos en esta línea encontramos esfuerzos más claros por abordarlo, los que se traducen en metodologías como SROI por ejemplo, la que retomaremos más adelante.

El **retorno social** es más difícil definirlo pero la literatura apunta a la concepción de retorno elaborada por Clark (2004) en su proyecto “Double Bottom Line”, en el que identifica que hay empresas que se esfuerzan por generar un doble resultado final que sea medible, el financiero y el social. La forma para esclarecer la definición de retorno social está asociada al Outcome o resultado final, para lo que propone la Cadena de Valor de Impacto cuya principal noción es diferenciar los productos (output) de los resultados finales o impactos (outcome). “Los productos son resultados que una empresa, organización sin fines de lucro o gerente de proyecto puede medir o evaluar directamente... Los resultados o impactos son los cambios finales que uno está tratando de hacer en el mundo”. (Clark et al., 2004). Para ilustrarlo mejor lo ejemplifica con un programa extracurricular de menores, en el que los productos (output) podrían incluir el número de niños que participan en el programa, el porcentaje que abandona y el porcentaje que se inscribe nuevamente el siguiente año. Los resultados (outcome) por su parte, podrían corresponder a una mayor autoestima o un mayor rendimiento educativo para los participantes.

Los output entonces están asociados a una actividad particular del proyecto o programa, se refieren a lo que resulta de esfuerzos particulares, son productos y servicios tangibles y son indicadores de este tipo los relacionados a volúmenes de productos y número de personas atendidas por ejemplo. Por su parte los outcome, nos indican si esos esfuerzos han servido para conseguir los objetivos de cambio social que nos habíamos marcado. Aquí los indicadores hacen referencia a medidas de satisfacción de los clientes (beneficiarios, participantes, etc.) y/o medidas de las características sociodemográficas de los clientes o público objetivo, valores, actitudes, conocimientos, habilidades, competencias, comportamientos y condiciones o calidad de vida. Son necesarios una serie de outputs para lograr los outcome planteados como objetivos (ver Figura 1).

Señala además que aunque la organización que ejecuta el programa puede no tener la experiencia o los recursos para evaluar si se ha logrado el resultado esperado, es igualmente importante que defina los resultados finales deseados y descubra qué medición de productos internos tienen más probabilidades de estar correlacionadas con los resultados deseados. (Clark et al., 2004)

Figura 1. Cadena de Valor según Clark et al., 2004:



Fuente: elaboración propia a partir de esquema disponible en “Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures. (Clark et al., 2004).

En la imagen aparecen los otros componentes de esta cadena de valor que se deben considerar en el análisis, los Input que son los recursos o insumos humanos y de capital invertidos en las actividades (dinero, mano de obra, etc). Las Actividades, que como su nombre lo dice corresponde a las principales acciones o tareas que realiza la empresa para generar los productos y resultados. El Impacto, relacionado directamente con el Outcome y que considera el factor de existencia de la empresa u organización, qué cambios o resultados habrían ocurrido igualmente si la organización no hubiese intervenido, se refiere a efectos con mayor alcance y a más largo plazo. Por último la Alineación de los objetivos, que se refiere al proceso de gestión consistente en evaluar si los resultados o los impactos alcanzaron los objetivos deseados y determinar qué se puede hacer para mejorar las operaciones.

El término **Contabilidad Social** por su parte, y en línea con lo que ya señalamos en el apartado de la historia y surgimiento, es según Rob Gray (2000) “la preparación y la publicación de información sobre las interacciones y actividades de carácter social, medioambiental, vinculadas a los recursos humanos, a la comunidad, a los clientes, entre otras, de una organización y, cuando sea posible, las consecuencias de dichas interacciones y actividades”. Se refiere a la entrega de información, en formatos establecidos, relacionada al comportamiento social de la empresa.

Ahora, retomando el **impacto social**, generalmente se define en referencia a cuatro elementos clave (Clifford, 2014):

- el valor creado como consecuencia de la actividad de alguien;
- el valor experimentado por los beneficiarios y todos los demás afectados;
- un impacto que incluye tanto efectos positivos como negativos;
- un impacto que se juzga contra un punto de referencia que considera cuál hubiera sido la situación sin la actividad propuesta.

Los impactos sociales son el efecto de una acción (o falta de acción) y pueden ser tanto positivos como negativos. Los impactos sociales son distintos de los procesos de cambios sociales, en parte porque los diferentes grupos sociales pueden experimentar de manera diferente el cambio social dependiendo de las circunstancias (Vanclay, 2002).

Considerando entonces que este “impacto social” puede generarse a través de las prácticas de RSC, vale la pena recordar también el concepto de valor compartido (shared value) acuñado por Michael Porter y Mark Kramer, que resume la idea de que las prácticas empresariales que mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las que se opera también aumentan la competitividad del negocio (Porter & Kramer, 2011), por tanto hay un interés en que este impacto se dé de la manera planificada.

Para comprender mejor el concepto de impacto social, avanzaremos con algunas definiciones propuestas comenzando por la que aporta la IAIA (International Association for Impact Assessment) que, recordemos, es la que entrega las guías iniciales. La IAIA entiende por impacto social “Las consecuencias para la población humana de cualquier acción pública o privada que altera la forma en que las personas viven, trabajan, se entretienen, se relacionan con los otros, se organizan para satisfacer sus necesidades y se las arreglan como miembros de la sociedad. El término también incluye el impacto cultural que involucra cambios en las normas, valores y creencias que guían y racionalizan el conocimiento de ellos mismos y de la sociedad”.

El Grupo de Expertos de la Comisión Europea en Emprendimiento Social (GECES) desarrolló un documento en 2014 en el que define impacto social como “El reflejo de los resultados sociales

como mediciones, tanto a largo como a corto plazo, ajustados en función de los efectos logrados por otras partes (atribución alternativa), por los efectos que se hubiesen producido inevitablemente (peso muerto), de las consecuencias negativas (desplazamiento) y de efectos que decaen con el paso del tiempo (decrecimiento)”.

Por impacto social nos referimos a las consecuencias en la población de cualquier acción pública o privada que altera la forma en que las personas viven, trabajan, juegan, se relacionan con otros, se organizan para conocer sus necesidades y en general, actúan como miembro de la sociedad. El término también incluye impacto cultural incorporando cambios en las normas, valores y creencias que guían y racionalizan el conocimiento de sí mismos y de la sociedad. (Burdge et al., 2004).

Como impacto social, me refiero a cualquiera de la gran variedad de cambios en estados psicológicos y sentimientos subjetivos, motivos y emociones, conocimiento y creencias, valores y comportamientos, que ocurren en un individuo, persona o animal, como resultado de la real, implícito, o imaginada presencia o acciones de otros individuos. (Latané, 1981).

Por impacto, nos referimos a la porción del resultado total que ocurre como consecuencia de la actividad de la empresa, más allá de lo que hubiese sucedido de todos modos. (Clark et al., 2004). Considera que para determinarlo necesitamos un contrafactual para compararlo con el estado experimental a fin de discernir la variable dependiente de entre todos los demás factores que podrían estar causando un cambio.

En general los distintos autores establecen que el concepto de impacto obedece no sólo a los efectos previstos por el proyecto o programa si no que es más amplio y engloba todo lo que obedece a una consecuencia de las intervenciones en la población beneficiaria u otros entes involucrados. Consideran cambios generalmente como resultados pero no exclusivamente ya que algunos apuntan también a que pueden surgir en el proceso. La Tabla 1 resume este conjunto de definiciones de Impacto Social.

Tabla 1. Cuadro resumen de definiciones de Impacto Social:

Autor	Año	Definición
Latané	1981	Como impacto social, me refiero a cualquiera de la gran variedad de cambios en estados psicológicos y sentimientos subjetivos , motivos y emociones, conocimiento y creencias, valores y comportamientos, que ocurren en un individuo, persona o animal, como resultado de la real, implícito, o imaginada presencia o acciones de otros individuos.
Burdge and Vanclay Adoptada por la International Association for Impact Assessment (IAIA)	1996	Los impactos sociales incluyen todas las consecuencias sociales y culturales para las poblaciones humanas de cualquier acción pública o privada que altere las formas en que las personas viven, trabajan, juegan, se relacionan entre sí, se organizan para satisfacer sus necesidades y, en general, actúan como miembros de la sociedad. Los impactos culturales implican cambios en las normas, valores y creencias de los individuos que guían y racionalizan su conocimiento de sí mismos y de su sociedad.
Emmerson 2000 (Valor Social)	2000	El valor social se crea cuando recursos, procesos o políticas se combinan para generar mejoras en la vida de los individuos o de la sociedad como un todo.
Gentile	2000	Los impactos sociales son las preocupaciones sociales más amplias que reflejan y respetan la compleja interdependencia entre la práctica empresarial y la sociedad.
Clark et al.	2004	Porción del resultado total que ocurre como consecuencia de la actividad de la empresa, más allá de lo que hubiese sucedido de todos modos.
Melinda Tuan (Estudio Fundación Gates)	2008	Es el cambio a largo plazo y sostenible, atribuido a una acción específica o a un conjunto de intervenciones.
Ebrahim & Rangan	2010	Cadena lógica de resultados en los que las entradas de la organización y actividades conducen a una serie de productos, resultados y, finalmente, a una serie de impactos sociales.
Grupo de Expertos de la Comisión Europea en Emprendimiento Social (GECES)	2014	El reflejo de los resultados sociales como mediciones, tanto a largo como a corto plazo, ajustados en función de los efectos logrados por otras partes (atribución alternativa), por los efectos que se hubiesen producido inevitablemente (peso muerto), de las consecuencias negativas (desplazamiento) y de efectos que decaen con el paso del tiempo (decrecimiento).

Fuente: Elaboración propia a partir de bibliografía revisada.

1.2.2. Medición de Impacto Social:

Si vamos más allá y buscamos ahora en la literatura el término Medición o Evaluación asociado al concepto de Impacto Social previamente descrito, encontraremos también algunas definiciones que vale la pena abordar para entender con claridad a qué se refiere y lo que estamos abordando en este trabajo.

El término "**evaluación de impacto social**" se acuñó por primera vez en 1973 en una Evaluación de Impacto Ambiental realizada para medir las consecuencias en las poblaciones indígenas de la construcción de un oleoducto en Alaska (Burdge & Vanclay, 1995). Este caso hizo evidente la necesidad de medir los efectos en la población y otros grupos de interés asociados al proyecto no sólo considerando la parte ecológica del asunto.

Más tarde y como definición de evaluación o medición de impacto social Freudenburg (1986) indicó que se refiere a la evaluación (como medir y resumir) una amplia gama de impactos (o efectos o consecuencias) que probablemente experimentará una gama igualmente amplia de grupos sociales como resultado de algún curso de acción.

La IAIA por su parte adoptó la propuesta de Vanclay (1993): “La evaluación del impacto social incluye los procesos de análisis, monitoreo y gestión de las consecuencias sociales intencionadas y no intencionadas, tanto positivas como negativas, de las intervenciones planificadas (políticas, programas, planes, proyectos) y cualquier proceso de cambio social invocado por esas intervenciones. Su objetivo principal es lograr un entorno biofísico y humano más sostenible y equitativo” (Vanclay, 1993).

Si consideramos también las principales organizaciones asociadas a la promoción del desarrollo mundial, la OCDE lo define como el término que indica si el proyecto tuvo un efecto en su entorno en términos de factores económicos, técnicos, socioculturales, institucionales y medioambientales. (OCDE, 1992)

Para la CEPAL, “es un tipo de evaluación sumativa, que se realiza al final de una intervención para determinar en qué medida se produjeron los resultados previstos”. (CEPAL-ILPES, 2005).

Otra definición indica que “Trata de determinar si hubo cambios, la magnitud que tuvieron, a qué segmentos de la población objetivo afectaron, en qué medida y qué contribución realizaron los distintos componentes del proyecto al logro de sus objetivos”. (Cohen y Franco, 2002)

El Banco Mundial, quien en 1986 incorporó la evaluación ambiental y social como parte de sus procedimientos habituales, pavimentando el camino para su adopción generalizada, se refiere a ella como la “Medición de los cambios en el bienestar de los individuos, que pueden ser atribuidos a un programa o una política específica. (Banco Mundial, 2003).

En este caso, los puntos comunes que encontramos entre los autores es que sumado a lo ya expuesto para impacto social, se refieren también a su cuantificación, a la magnitud y los procesos que nos pueden llevar a determinarla, el análisis, monitoreo de los cambios para estimarlos de manera más concreta.

La Tabla 2 resume las definiciones antes comentadas de Medición o Evaluación de Impacto Social, identificando componentes claves en cada una.

Tabla 2. Cuadro resumen de definiciones de Medición o Evaluación de Impacto Social:

AUTOR	Año	Evaluación/ Medición de Impacto Social
Freudenburg	1986	Medición de impacto social se refiere a la evaluación (cómo medir y resumir) una amplia gama de impactos (o efectos o consecuencias) que probablemente experimentará una gama igualmente amplia de grupos sociales como resultado de algún curso de acción.
OCDE	1992	Término que indica si el proyecto tuvo un efecto en su entorno en términos de factores económicos, técnicos, socioculturales, institucionales y medioambientales
Cohen y Franco	1992	Trata de determinar si hubo cambios, la magnitud que tuvieron, a qué segmentos de la población objetivo afectaron, en qué medida y qué contribución realizaron los distintos componentes del proyecto al logro de sus objetivos
Vanclay (Adoptada también por la IAIA)	1993	La evaluación del impacto social incluye los procesos de análisis, monitoreo y gestión de las consecuencias sociales intencionadas y no intencionadas, tanto positivas como negativas, de las intervenciones planificadas (políticas, programas, planes, proyectos) y cualquier proceso de cambio social invocado por esas intervenciones. Su objetivo principal es lograr un entorno biofísico y humano más sostenible y equitativo.
Burdge y Vanclay	1996	La evaluación del impacto social puede definirse como el proceso de evaluar o estimar, de antemano, las consecuencias sociales que probablemente seguirán a acciones de políticas específicas o del desarrollo de proyectos, particularmente en el contexto de la apropiada legislación nacional, estatal o provincial sobre políticas ambientales.
Baker	2000	Entiende por evaluación de impacto, el análisis que tiene como objetivo determinar de manera más general si un programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares e instituciones y si esos efectos son atribuibles a la intervención del programa.
Cohen y Ramírez	2002	El impacto de un proyecto o programa social es la magnitud cuantitativa del cambio en el problema de la población objetivo como resultado de la entrega de productos (bienes o servicios).

Banco Mundial	2003	Medición de los cambios en el bienestar de los individuos, que pueden ser atribuidos a un programa o una política específica.
Barrow	2003	SIA (Social Impact Assessment o Evaluación de Impacto Social) tiene al menos tres objetivos generalmente aceptados: informar sobre cambios en las normas, creencias, percepciones, valores y sus efectos, anticipar posibles impactos de acciones tanto negativas como positivas, sugerir alternativas de desarrollo para evitar. En resumen, está destinado a reducir o mitigar problemas y maximizar los beneficios.
CEPAL	2005	Es un tipo de evaluación sumativa, que se realiza al final de una intervención para determinar en qué medida se produjeron los resultados previstos.
Arvidson	2009	Es el proceso por el cual una organización proporciona evidencia de que sus servicios están proporcionando beneficios reales y tangibles a las personas o el medio ambiente.
New Economic Foundation (NEF)	2009	El objetivo de la evaluación social y la medición de impactos en el tercer sector es entender (en términos sociales, medioambientales y económicos) qué diferencia hace en el mundo una actividad de la organización y comunicar ese valor a la misma organización y a sus stakeholders.
Sital-Singh	2011	En el contexto de las organizaciones sin fines de lucro es el método por el cual estas demuestran que están creando los cambios sociales que declaran.

Fuente: Elaboración propia a partir de bibliografía revisada.

1.2.3. Análisis elementos comunes:

Teniendo claras todas las definiciones es importante identificar los puntos en común o aquellos que nos darán luces de lo que debe o no incorporarse inescrutablemente en nuestro análisis de caso. La Tabla 3 identifica este conjunto de elementos comunes a las definiciones.

Tabla 3. Cuadro elementos comunes entre definiciones:

Definición	Magnitud cuantitativa./ cualitativa	Intervención, programa o política específica	Cambio (sostenibles o no)	Input, Actividad, Output	Efectos positivos y negativos	Grupo social/ individuo/ Población	Proceso / Etapas	Beneficios	Medio Amb.	Social	Econo.
Freudenburg	x	x			x	x					
OCDE					x			x	x		x
Cohen y Franco	x		x			x					
Vanclay (Adoptada también por la IAIA)			x		x						
Burdge	x	x						x			

Vanclay											
Baker		x			x	x					
Cohen y Ramírez	x		x								
Banco Mundial	x	x	x								
Barrow			x		x			x			
CEPAL	x	x			x						
Arvidson							x		x	x	
(NEF	x					x			x	x	x
Sital-Singh			x				x				

Fuente: Elaboración propia a partir de bibliografía revisada.

Los puntos de encuentro de estas definiciones están dados en reconocer que hay una intervención, que provoca efectos y que involucra a los stakeholders o específicamente a una población. Muchas hablan de cambios y algunas incluso reconocen explícitamente que estos pueden ser positivos o negativos.

Entendiendo mejor ahora qué es la evaluación de impacto social, corresponde indicar que los enfoques a través de los cuáles se puede abordar, también son múltiples.

1.3. ENFOQUES

En línea con lo anterior, según Retolaza et al. (2014), existen tres perspectivas para tratar de objetivar el valor social que genere cualquier organización:

➤ *Neoclásica:*

La primera, y más antigua, se centra en el valor financiero que generan las organizaciones. Desde esta perspectiva, la función social de la empresa se reduce a la generación de valor financiero y su distribución en base a las teorías de derechos de propiedad y contractual (Friedman, 1962),

considerando incluso que la desviación de recursos para actividades sociales reducen su auténtico impacto social.

➤ *Bien común:*

La perspectiva que articula el valor social en función de este concepto según indica Retolaza et al. (2014), tiene muchos seguidores en la economía moderna (Samuelson (1954), Dembinski (2010), Daly (1994), Spencer (2003), Etzioni (1999) u Ostrom (1999)), sin embargo la definición del término es difícil de conciliar y varía muchas veces dependiendo del contexto; si se consideran aspectos culturales, religiosos o el momento histórico, lo que en un minuto puede parecer ser lo mejor para muchos, puede no serlo para todos, de ahí la dificultad de objetivar el valor que se crea.

➤ *Stakeholders:*

La perspectiva se enmarca en la Teoría de los Grupos de Interés desarrollada por R. Edward Freeman que en su libro “Strategic Management, A stakeholder Approach” (1984) aborda cómo las empresas que inicialmente eran familiares y pequeñas, y que por lo mismo tenían grupos de intereses acotados correspondiente principalmente a clientes, trabajadores, accionistas y proveedores, con el pasar del tiempo y el consiguiente crecimiento y complejidad estructural fueron impactando a otros grupos más amplios como la comunidad, otros entes sociales, el gobierno, etc. Esta visión supone seleccionar la métrica correspondiente de impacto social para satisfacer las necesidades de información de un grupo interesado (stakeholder) y se relaciona de manera positiva y negativa con la anterior perspectiva ya que por un lado se entiende que al identificar y conocer los stakeholders de una organización en un sentido más acotado, se puede determinar y abordar cuantitativa y cualitativamente el bien común para ellos, pero por otro lado al limitar los stakeholders a la organización pueden quedar fuera de la consideración grupos que de manera pasiva fuesen igualmente afectados, no considerando así en el concepto de bien común lo que es bueno para todos.

Aquí nos centramos en la empresa desde la perspectiva de los grupos de interés como unidad de análisis, lo que demanda un acercamiento individualizado a una realidad cambiante que se define de forma intersubjetiva por el conjunto de los grupos de interés. Esto conlleva la problemática de que los intereses de unos y otros pueden no ser los mismos y en consecuencia se destaca la

dificultad de atribución de valor social a los diferentes outputs generados por una organización, que variará en función de quién sea el evaluador y cuáles sean sus intereses (Retolaza et al., 2014).

Otra manera de abordar el impacto social, es como lo indica el Banco Mundial, que distingue entre una evaluación del impacto prospectiva (ex-ante), anterior a la intervención, y otra retrospectiva (ex-post) posterior a la intervención. La evaluación ex-ante se ubica entre las etapas de formulación en el ciclo del proyecto (definición de objetivos y diseño de productos) y el análisis de costos y beneficios. Lo que permite realizar ajustes al diseño del proyecto en función de los objetivos formulados, y hacia adelante complementa el análisis de costos y beneficios, mediante la construcción de indicadores de costo por unidad de impacto. Suministrando así información adicional en la decisión de inversión. Por su parte, la evaluación de impacto ex-post se ubica al final de la operación del proyecto, determinando si hubo cambios en la población objetivo, su magnitud, y que segmento de la población se benefició, entre otros (Cohen y Franco, 1998).

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) por otro lado, distingue tres enfoques de medición:

➤ *Positivista:*

La contabilidad construye una imagen del mundo real mediante la adopción de mediciones de valores racionales y objetivos (Whittington, 1986; Watts y Zimmerman, 1979).

➤ *Crítico:*

La contabilidad se basa en los principios de democracia y responsabilidad (accountability) y juega un rol entre (y dentro) de las organizaciones y la sociedad (Lehman, 1992). En esta perspectiva, las organizaciones son responsables ante una amplia gama de grupos de interés o stakeholders, afectadas por sus actividades (Gray et al., 1996).

➤ *Interpretativo:*

La contabilidad sirve como un “mediador simbólico” entre varios grupos sociales y como una herramienta para el diálogo entre las empresas y sus stakeholders para estimular el cambio social (Ryan et al., 1992; Gray, 2002).

Otros enfoques han surgido en el último tiempo, entre ellos algunos que proponen clasificar la medición del impacto social de acuerdo con diferentes criterios analíticos, asumiendo variables como propósito/alcance, marco de tiempo y orientación como determinantes clave (Maas y Liket, 2011; Clark et al., 2004).

1.4. PASOS O ETAPAS PARA LA MEDICIÓN

Aún cuando, como ha quedado demostrado, no hay consenso respecto a las definiciones y perspectivas o formas de abordar la medición de impacto social, sí parece haber consenso al menos respecto al proceso o etapas y elementos a considerar, de hecho los que comentaremos a continuación son los pasos que se definieron como el estándar Europeo de Medición de Impacto acordado por la Comisión Europea en junio de 2014 y corresponden a los propuestos por la European Venture Philanthropy Association (EVPA) quien establece en su Guía Práctica para la Medición y Gestión del Impacto (EVPA, 2013), un esquema general para medir el impacto social, considerando las mejores prácticas identificadas en los distintos métodos disponibles, adoptando la cadena de valor que revisamos anteriormente, y que sintetiza en cinco etapas:

1. Determinación de objetivos
2. Análisis de los agentes involucrados
3. Medición: Resultado de Impactos e indicadores
4. Verificación y valoración de impacto
5. Seguimiento y presentación de los resultados

➤ *1º etapa. Determinación de objetivos:*

En este primer paso, la guía de la EVPA refuerza la importancia de comprender el alcance del proyecto y tener claridad de los objetivos, indicando que mientras más claros sean, más fácil será medirlos.

Para indicar cómo proceder diferencia entre el punto de vista del Inversor Social y del Proyecto Social (propio).

Desde el Inversor Social, recomienda plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Para qué medir el impacto social?
- ¿Qué recursos se pueden dedicar a medir el impacto?
- ¿Cuánto rigor requiere el análisis de impacto que se va a llevar a cabo?
- ¿De cuánto tiempo se dispone para realizar la medición de impacto?
- Si el inversor es distinto a la entidad social ¿de qué tipo de entidad social se trata?

Además, respecto a los objetivos de impacto recomienda:

- Definir claramente el problema social global por el que se quiere trabajar.
- Establecer los objetivos como inversor y ver la coherencia con los de la entidad.
- Plantear los resultados esperados.

Desde el Proyecto Social, recomienda plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el problema social que el Proyecto Social está intentando resolver?
- ¿Qué actividades se están llevando a cabo para resolver el problema social?
- ¿Qué recursos o insumos tiene y necesita para llevar a cabo sus actividades?
- ¿Cuáles son los resultados esperados?

Es decir, las recomendaciones en este punto van en la línea de tener claros los elementos que componen la cadena de valor (input, actividades, output).

➤ *2º etapa. Análisis de los grupos de interés:*

Aquí las recomendaciones apuntan a identificar los distintos agentes involucrados (ya sean contribuyentes o beneficiarios, directos o indirectos), mapearlos y jerarquizar de acuerdo a su responsabilidad y relevancia, además de analizar sus expectativas y el posible impacto que las actividades tendrán sobre ellos.

Rescata también, contar con la cooperación de los más involucrados durante el proceso de medición y comprometerse con los agentes, lo que implica comunicarse con ellos, entender sus expectativas y evaluar si estas se cumplen.

➤ *3º etapa. Medición de resultados, impactos e indicadores:*

En este paso vuelve a separar los puntos de vista del Inversor y del Proyecto social, sin embargo para referirse a ambos recurre a la cadena de valor, que supone cómo a partir de una serie de recursos (input) y actividades, la entidad genera ciertos productos (output), resultados (outcome) e impactos (impact) en la sociedad. La diferencia entre uno y otro punto de vista es que el inversor no debe limitarse a tener en cuenta el impacto alcanzado por el Proyecto Social, sino que también debe considerar el impacto del conjunto de sus propias inversiones o actividades.

En este punto define cada uno de los elementos de la cadena de valor, que en este estudio ya abordamos previamente de acuerdo a lo establecido por Clark et al. (2004), sin embargo vale la pena retomar el punto resultado ya que para calcular el impacto rigurosamente, en la guía se señala que se debe contrastar con los siguientes efectos:

- Efecto peso muerto: lo que habría ocurrido de todas maneras.
- Impacto atribución: lo que podría atribuirse a otros agentes.
- Deterioro: la reducción del resultado con el paso del tiempo.
- Efecto desplazamiento: hasta qué punto la situación original se ha desplazado hacia otro lugar o los resultados han desviado otros potenciales resultados positivos.
- Consecuencias no intencionadas: ya sean positivas o negativas.

Respecto a los indicadores, señala que deben ser empleados para constatar el progreso o el retroceso con respecto a los productos y resultados.

➤ *4º etapa. Verificación y valoración de impacto:*

En este punto se debe evaluar si se está produciendo un impacto positivo y en qué medida, o sea, qué valor tiene. Esto es importante porque permitirá primero, corregir o afinar las acciones para lograr los resultados que nos lleven a los objetivos y segundo determinar los impactos de mayor valor lo que facilita la priorización de recursos.

La verificación del impacto se puede realizar vía investigación con fuentes secundarias, análisis comparativo o entrevistas y grupos de discusión o focus group.

La medición de la creación de valor se puede realizar por métodos cualitativos (historias de vida, encuestas de satisfacción, etc.), o cuantitativos (monetización, análisis coste-beneficio, etc.).

La guía recomienda hacer este paso al inicio del Proyecto Social (etapa de demanda de información (due diligence)), al menos una vez durante el proceso para verificar que se está logrando el impacto deseado y que es valorado y al final para asegurar que se ha alcanzado lo esperado.

➤ *5º etapa. Seguimiento y presentación de resultados:*

Estos son dos pasos en uno, van de la mano, primero el seguimiento que corresponde a monitorear el progreso o las desviaciones de los objetivos y segundo, la presentación de resultados que se traduce en la entrega de informes con información relevante.

Las recomendaciones en este paso apuntan a desarrollar un sistema de seguimiento que pueda ser integrado en el proceso de gestión de la propia organización y que sea valioso como herramienta de gestión. Además se aconseja incluirlo en el presupuesto e incorporarlo desde la planificación. En cuanto a los reportes, se señala que se debe concretar qué información debe ser incluida, así como la periodicidad, grado de detalle y sus contenidos.

Algo que hemos mencionado vagamente hasta ahora son los indicadores, sin embargo los expertos de la Comisión Europea (GECES, 2014) acordaron que el estándar se tenía que hacer a nivel de proceso (adoptando los cinco pasos presentados por EVPA) y no a nivel de indicadores ya que no es posible diseñar una serie cerrada de indicadores válido para todos los casos. Lo anterior tiene relación con que es difícil captar el impacto de forma uniforme y objetiva, los indicadores cuantitativos son incompletos cuando consideramos aspectos cualitativos, aplica el criterio de proporcionalidad que dice relación con el grado de esfuerzo y nivel de detalle o exactitud que se pueda alcanzar y porque el sector está en constante desarrollo y por lo mismo experimenta cambios continuamente lo que hace difícil definir un pull de indicadores acotado para la medición de impacto social.

De todas maneras, en la guía EVPA, y apoyado por el grupo de expertos de GECES (2014), se señala que cuando sean necesarios indicadores de productos/servicios (outputs), deberían ser extraídos, siempre y cuando sea posible, de bases de datos públicas como IRIS , The Global Value Exchange y otras.

1.5. PRINCIPIOS

Así como logramos establecer ciertos pasos para un proceso exitoso, vale la pena rescatar algunos principios que tienen adeptos transversalmente ya que rescatan elementos relevantes a la hora de efectuar una evaluación de impacto social. La Social Value International (SVI), red global europea que potencia la creación y medición del impacto social promueve siete principios en el proceso de medición de impacto social (The SROI Network, 2012; SVI, 2015) y la International Association for Impact Assessment (IAIA) (Vanclay, 2003) ya mencionada anteriormente en las definiciones, establece por su parte otros diez principios que, esencialmente, coinciden con los de la otra red. Ambos se recogen en la Tabla 4.

Tabla 4. Principios SVI y IAIA:

Principios de la Medición de Impacto Social	
Social Value International (SVI)	International Association for Impact Assessment (IAIA)
La implicación de los partícipes sociales: se debe implicar a los partícipes sociales a la hora de determinar, medir y valorar el impacto social generado.	Las consideraciones ligadas a la equidad deben ser un elemento fundamental de la evaluación de impacto y la planificación del desarrollo.
El entendimiento de impacto como cambio: se debe entender y evaluar cómo se crean los cambios, tanto los positivos como los negativos y tanto los intencionados como los no intencionados.	Muchos de los impactos sociales de las intervenciones planeadas pueden ser pronosticados.
La importancia de la valoración de los distintos impactos: se debe tratar de valorar los resultados obtenidos, por ejemplo, mediante proxies financieros.	Las intervenciones planeadas pueden ser modificadas a fin de reducir sus impactos sociales negativos y aumentar los positivos.
La materialidad: se debe incluir únicamente la información material, que represente la imagen fiel del cambio creado y permita extraer conclusiones razonables para los distintos grupos de interés.	La EIS debe ser parte integrante del proceso de desarrollo en todas sus etapas, desde sus inicios hasta la del seguimiento de la auditoría.

La prudencia: no se debe sobreestimar el valor creado, sólo se debe reportar el valor generado por la organización, evitando incluir el que se hubiera generado en cualquier caso.	El acento debe ponerse en un desarrollo socialmente sostenible, y la EIS debe contribuir a la identificación de la(s) mejor(es) alternativa(s) de desarrollo – la EIS (y la EIA) tienen más que ofrecer que simplemente fungir de árbitros entre el beneficio económico y el costo social.
La transparencia: todo el proceso debe ser explicado y documentado.	En todas las intervenciones planeadas y sus evaluaciones, es preciso desarrollar avenidas para fortalecer el capital social y humano de las comunidades locales y robustecer los procesos democráticos.
La verificación externa o auditoría: es muy recomendable recurrir a una verificación externa o auditoría, dado el carácter subjetivo del proceso de medición de impacto social.	En todas las intervenciones planeadas, pero especialmente ahí donde existan impactos inevitables, deben estudiarse mecanismos para convertir a las poblaciones impactadas en beneficiarias.
	La EIS debe prestar debida atención a las alternativas a cualquier intervención planeada, especialmente cuando exista la probabilidad de impactos inevitables.
	Debe darse plena consideración a las potenciales medidas de mitigación de los impactos sociales y ambientales, incluso ahí donde las comunidades impactadas aprueben la intervención planeada y sean consideradas beneficiarias.
	El saber y la experiencia locales, así como el reconocimiento de los diferentes valores culturales locales, deben ser incorporados a cualquier evaluación.
	No debe hacerse uso de la violencia, el acoso, la intimidación o la fuerza indebida en el marco de la evaluación o ejecución de una intervención planeada.
	Los procesos de desarrollo que infringen los derechos humanos de cualquier sector de la sociedad no deben ser aceptados.

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de bibliografía.

1.6. IMPORTANCIA DE MEDIR

Existen múltiples razones que justifican la medición o evaluación de proyectos que afecten a la comunidad y están asociadas a la sostenibilidad del mismo, los intereses de los grupos que impacta, la gestión interna, la imagen y otros aspectos que abordan distintos autores en la literatura consultada.

La evaluación del impacto social ayuda a identificar temas clave desde la perspectiva de aquellos con potencial para verse impactados por los proyectos; predecir y anticipar cambios; e ingresar

este entendimiento a sistemas y estrategias en curso para responder de manera proactiva a las consecuencias del desarrollo (Vanclay y Esteves, 2012). Permite priorizar y orientar los esfuerzos a donde corresponda o tenga los efectos esperados para alcanzar los objetivos planteados, algo que sin duda es necesario en cualquier iniciativa que pretenda ser efectiva.

Las capacidades de las organizaciones para medir, presentar y comparar su desempeño son cruciales para atraer los recursos financieros y humanos necesarios para cumplir su misión y expandir las operaciones de manera sostenible (Nicholls, 2007 y 2009). Nicholls (2009) considera dos aspectos fundamentales; el financiamiento y la sostenibilidad, sin uno no se puede dar el otro y obviamente entonces se deben buscar fórmulas que permitan generar esos ingresos o recursos que faciliten el desarrollo del proyecto. Difícilmente se entregarán recursos a ojos cerrados, independiente de la organización que esté llevando a cabo la iniciativa, los inversores, ya sean donantes a organizaciones sin fines de lucro o inversores esperando obtener su retribución, esperarán que sus aportes sean bien utilizados y obtengan el rédito social esperado según las metas planteadas, por lo mismo contar con información que acredite que esto se cumple puede facilitar la incorporación de más y nuevos recursos que ayuden a que el proyecto sea sostenible en el tiempo y pueda cumplir su misión a largo plazo.

Otro aspecto favorable de medir es el poder de negociación que otorga a la entidad. Contar con información fidedigna respalda el discurso y establece ciertas bases sobre las que generar propuestas y contrapropuestas al enfrentar a los financistas, quienes quiera que estos sean.

Además, hay un tema de imagen importante a considerar. Comunicar los resultados de los proyectos realizados por la organización, ser transparente, puede entregarle un buen posicionamiento en el mercado y frente a diferentes grupos de interés, facilitando que inversores quieran invertir en ella, profesionales y talentos calificados, de distinta índole, quieran sumarse para ser parte de ella y contribuir en la labor que realizan o también facilitar que beneficiarios los busquen para trabajar en conjunto y subsanar alguna de sus debilidades o necesidades, esto sólo por ejemplificar algunos grupos.

Desde la gestión interna tiene también múltiples beneficios; la constante evaluación y comunicación del impacto social afecta directamente la motivación de quienes son parte del proyecto, si el trabajo se está haciendo bien y hay buenos resultados la consecuencia lógica es aumentar el compromiso, trabajar más duro para llegar incluso más allá de lo propuesto, sobre todo si en este caso los impactos corresponden a efectos positivos en colectivos de alguna manera vulnerables.

En la misma línea de la gestión interna, gestionar estratégicamente permite aumentar la base de conocimientos, comprender mejor a los distintos grupos de interés involucrados, tener un control del avance y corregir oportunamente desviaciones. Si se realiza una planificación que funcione como hoja de ruta, es más fácil ejercer un control y evitar costos innecesarios o extraordinarios, se asegura avanzar de acuerdo a lo establecido corroborando en cada paso que los esfuerzos sean eficientes, cumplan en tiempo y costo, y efectivos contribuyendo al logro de los objetivos mayores en la manera que fue presupuestado, de lo contrario, al identificarlo tempranamente con las distintas mediciones que se apliquen, se puede enmendar el rumbo de manera oportuna. Esto hará también que la entidad siga siendo competitiva en el mercado, algo que Nicholls asegura sucede con la medición de impacto social. En general, la medición del impacto social puede mejorar la posición competitiva de una organización (Nicholls, 2007), a través de una mejor disponibilidad de recursos y capacidades mejoradas de aprendizaje organizacional, que apoyan el cumplimiento y el crecimiento de la misión.

Por último, la rendición de cuentas a los beneficiarios es un elemento crucial para preservar la misión de una organización del sector social (Clifford et al., 2013). Asegura que la entidad está cumpliendo con su propósito, con la declaración de intenciones bajo la que fue creada promoviendo también la responsabilidad y apoyando su legitimidad (Nicholls, 2009; Clifford et al. 2013).

Entender, mejorar y comunicar el impacto social de sus iniciativas es, en resumen, importante para distintos actores por distintas razones, sin embargo lo fundamental es que el poder demostrar el impacto de sus esfuerzos por aportar a la sociedad se traduce en una mejora en su reputación, posibilidad de acceder a fondos y otras fuentes de financiación, satisfacer las expectativas de los

distintos stakeholders involucrados, atraer y retener talentos, mejorar la gestión, identificar nuevas oportunidades de emprendimiento y legitimar su razón de existir, entre otras.

Abordaremos a continuación los principales actores y retomaremos los beneficios antes comentados a través de un listado.

1.7. ACTORES

- Entes de financiación, ya sean inversores sociales o donantes, que buscan dirigir sus aportes a las iniciativas con impacto social pero considerando el mejor equilibrio entre el retorno social y el económico.
- Los gobiernos y administraciones públicas, que deben justificar que el uso de los dineros o aportes públicos tienen un retorno social.
- Los emprendedores o entidades sociales, que por un lado buscando partners o inversores, deben demostrar que su iniciativa es rentable social y económicamente para crecer o avanzar y por otro, deben comunicar a la sociedad y otros agentes participantes de sus resultados.
- Público o beneficiarios, para quienes puede que cuantificar el impacto no sea tan relevante como para los anteriores actores. Para ellos el foco está en mejorar, y si bien la premisa es que mientras más mejor, puede que sea relevante cuantificar el impacto cuando como resultado de la iniciativa se genere por ejemplo algún impacto negativo que pueda implicar futuras respuestas.

1.8. BENEFICIOS

Aunque este punto es bastante similar a lo abordado en la importancia de medir, creemos que vale la pena generar un listado de los puntos más relevantes considerados como beneficio de esta práctica (ver Tabla 5).

Tabla 5. Listado de beneficios.

- Cumplimiento de exigencias de gobiernos.
- Mejorar el marco legal facilitando el acceso a fondos públicos, subvenciones o ayudas del Estado.
- Acceso a financiación, facilitando la posibilidad de optar a fondos privados o públicos.
- Mayor información para que los inversores puedan tomar decisiones informadas asumiendo riesgos calculados.
- Aumento de la transparencia.
- Mejora de la relación con los grupos de interés.
- Mejora de la reputación.
- Legitima la existencia de la entidad al respaldar de forma concreta y tangible su aporte.
- Atracción, motivación y retención de voluntarios y empleados calificados.
- Mejor la gestión estratégica identificando y gestionando tiempos, costos, riesgos y desviaciones de distinta índole de manera oportuna.
- Mejora en la toma de decisiones.
- Identificar nuevas oportunidades asociadas al negocio.
- Incrementa la visibilidad del sector a través de la comunicación de aportes de proyectos, emprendimientos sociales, etc.
- Permite estandarizar ciertas entregas y comparar resultados.

Fuente: Elaboración propia en base a listado publicado por ONWAGA (2015) y otras fuentes complementarias.

2. CAPÍTULO II: METODOLOGÍAS DISPONIBLES

2.1. DEFINICIÓN DE CRITERIOS PARA SELECCIONAR METODOLOGÍAS A ESTUDIAR

Existen un sin fin de metodologías para la medición de impacto social por lo que para determinar cuáles abordar en este estudio, nos basamos en dos criterios:

Primero, la selección de metodologías más recurrentes en la bibliografía consultada considerando como principal guía las 10 metodologías abordadas en el estudio NEF 2009 y las 8 consideradas en el estudio de la Fundación Gates 2008. Ambos trabajos son ampliamente citados en la literatura asociada a medición de impacto social y contienen muchas de las metodologías que se repiten en las menciones de la literatura.

Segundo, una consulta a organizaciones en Chile, lugar en el que realizaremos el caso práctico para determinar las metodologías más conocidas o utilizadas en el país.

2.1.1. Literatura:

La New Economic Foundation (NEF) declara que lleva más de tres décadas tratando de transformar la economía para que funcione para las personas y el planeta. Es una organización europea, sin fines de lucro, que trabaja con el objetivo de investigar y proponer un nuevo modelo de creación de riqueza, basada en la igualdad, la diversidad y la estabilidad económica. En 2005 generó a través de su consultora el documento “ Comparando, probando y mejorando enfoques” que resume 10 de las metodologías más utilizadas para la medición de impacto social.

Por su parte, la Fundación Gates es la fundación privada de caridad más grande del mundo. Fue fundada por Bill y Melinda Gates en EEUU en 1994. La declaración en su web “Todas las vidas tienen igual valor. Somos impacientes optimistas trabajando para reducir la inequidad”, habla de su propósito que se reduce a cuatro áreas:

- Asegurar que más niños y jóvenes sobrevivan y prosperen
- Empoderar a los pobres, especialmente mujeres y niñas para transformar sus vidas
- Combatir enfermedades infecciosas que particularmente afectan a los pobres
- Inspirar a la gente a tomar acción para cambiar el mundo

Melinda Tuan para esta Fundación en 2008, realizó la investigación “Midiendo y/o estimando la creación de valor social: Información de 8 enfoques de costos integrados” con la que abordó 8 de las metodologías disponibles.

Tabla 6. Metodologías abordadas por cada estudio:

Listado metodologías	
New Foundation Economic Consulting	Gates Foundation
<ul style="list-style-type: none"> ● AA1000 Assurance Standard ● Co-operative Environmental and Social Performance Indicators (CESPIs) ● Eco-mapping ● Global Reporting Initiative (GRI) Framework ● Local Multiplier 3 (LM3) ● Prove It! ● Social Accounting and Audit ● Social Impact Measurement for Local Economies (SIMPLE) ● Social Return on Investment (SROI) ● Volunteering Impact Assessment Toolkit 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cost-Effectiveness Analysis (CEA) ● Cost-Benefit Analysis (CBA) ● REDF Social Return on Investment (SROI) ● Robin Hood Foundation Benefit-Cost Ratio ● Acumen Fund BACO Ratio ● William and Flora Hewlett Foundation Expected Return ● Center for High Impact Philanthropy Cost per Impact ● Foundation Investment Bubble Chart

Fuente: Elaboración propia a partir de bibliografía revisada.

2.1.2. Consulta a organizaciones:

Se realizó un estudio empírico preliminar con el fin de consultar a las propias organizaciones cómo miden (si lo hacen) el impacto social de su actividad. La metodología empleada para la toma de datos primarios fue una encuesta online con cuestionario estructurado. El universo objeto de

estudio estuvo conformado por organizaciones de la Economía Sociales radicadas en Chile en el año 2020. La muestra final estuvo conformada por 280 organizaciones chilenas (Fundaciones y ONG), con una tasa de respuesta de 45,7%.

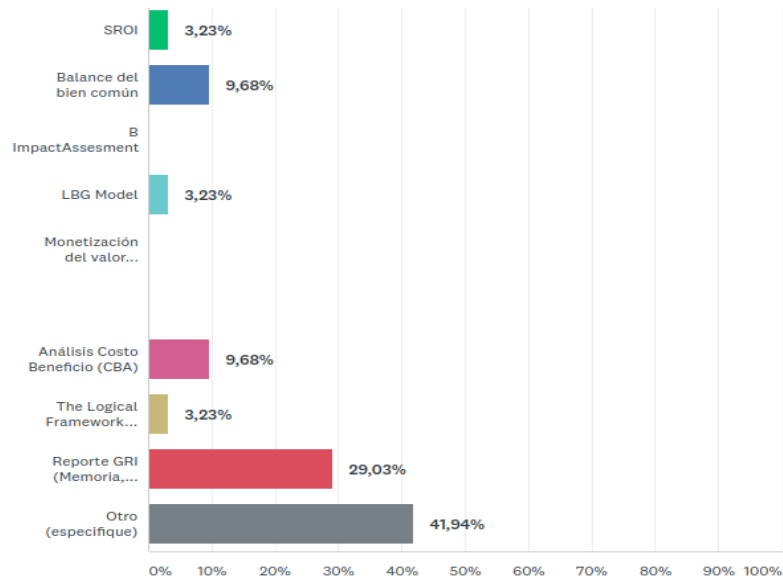
Lo primero fue establecer si las Fundaciones en Chile miden o no su impacto, en relación a ello pudimos observar que sólo el 48,44% de los que respondieron indicaron que sí.

El 51,56% restante, grupo que no mide el impacto social de sus iniciativas, alude en primer lugar a falta de tiempo y recursos (82%), en segundo la falta de objetivos de dirección concreta en ese ámbito (5%) y en tercer lugar indican o que no saben para qué sirve o que es algo muy nuevo, una nueva necesidad aún no abordada.

De todas maneras, el 100 % de este grupo responde que de poder medir, lo haría.

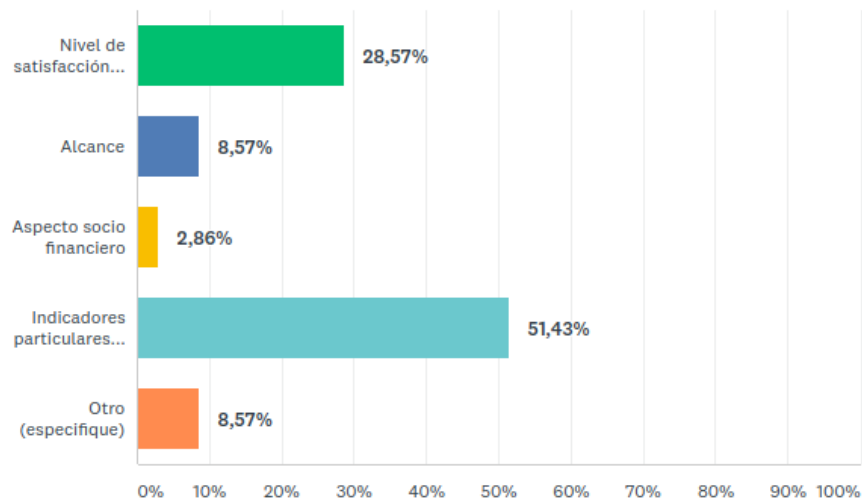
En relación al 45,7% que sí mide, decidimos ahondar en las metodologías más utilizadas, las que nos darán las pautas respecto a cuáles investigar. Les consultamos entonces qué metodologías utilizan y la respuesta en su mayoría indicaron “Otro” distinto a las alternativas señalando un método propio y encuestas de satisfacción (41,94%).

Gráfico 1. Métodos más utilizados:



Referente a lo que les interesa medir, los principales aspectos son indicadores particulares del proyecto (51,43%) y el nivel de satisfacción de los beneficiarios (28,57). Por el contrario, nadie señala que le interese el aspecto socio-financiero, algo que es parte de nuestras preguntas de hipótesis.

Gráfico 2. Aspectos a medir:

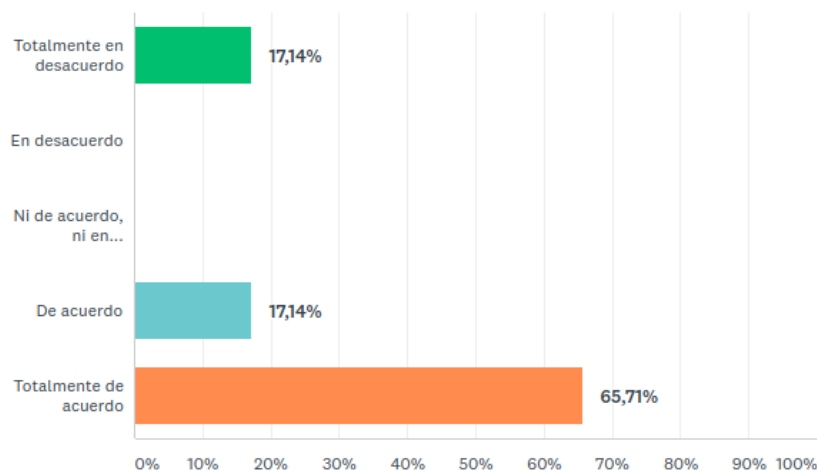


Para determinar la valoración y utilización que le dan a este tema, se avanzó con tres preguntas:

1. ¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación? "Resulta muy útil medir el impacto social de los proyectos/programas/iniciativas":

Para lo que observamos que el 82,85% está de acuerdo o totalmente de acuerdo, sin embargo hay un 17,14% que está totalmente en desacuerdo.

Gráfico 3. Utilidad de medir:

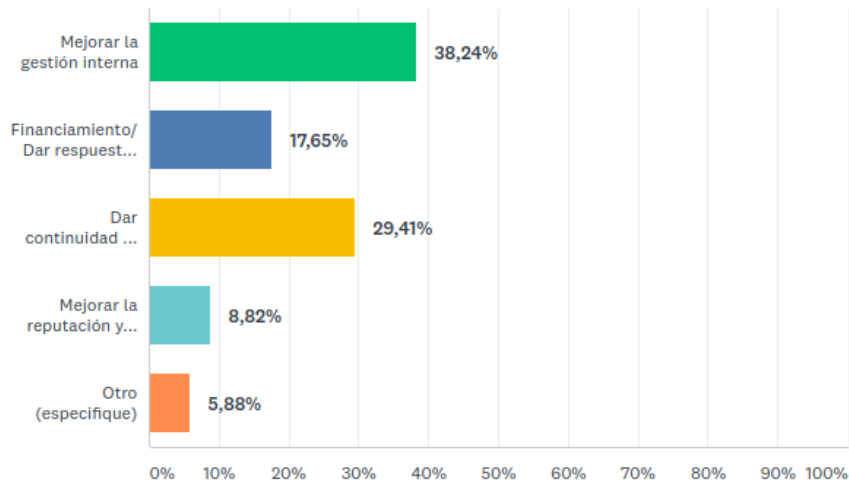


Con esto apuntamos a abordar también una de nuestras preguntas de hipótesis ¿Es importante medir el impacto social de un proyecto?

2. Los resultados de la medición los utilizan principalmente para:

Un 38,24% lo asocia a la mejora en la gestión, un 29,41% a dar continuidad a la iniciativa y un 17,65% a conseguir financiamiento o dar respuesta a los inversores. En menor escala (8,82%) se valora mejorar la reputación y el reconocimiento externo. El 5,88% señala otro motivo como la gestión externa.

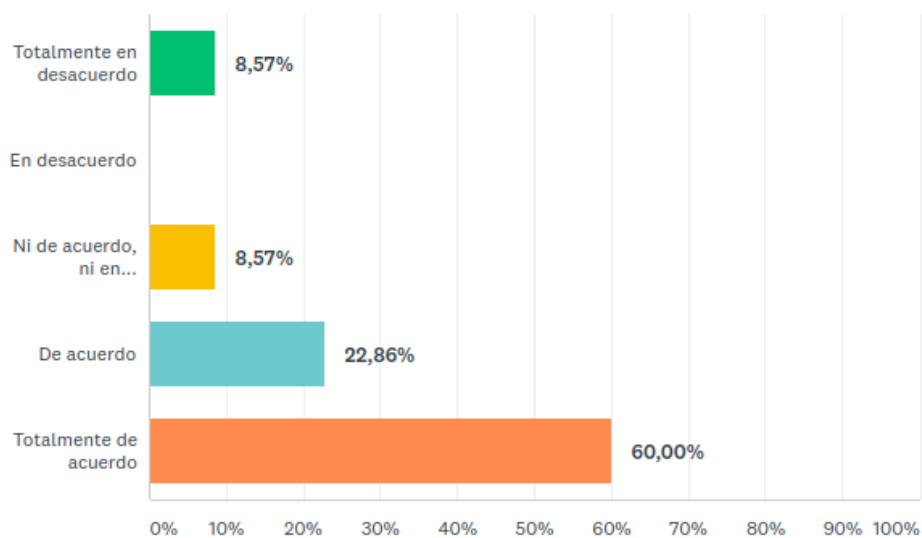
Gráfico 4. Propósitos de la medición:



3. ¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación? "Los resultados de los proyectos mejoran cuando se incorpora la medición de su impacto social en el proceso":

El 82,86% considera que el resultado de los proyectos mejoran cuando se mide su impacto social.

Gráfico 5. Efectividad de la medición:



Considerando las respuestas arrojadas en la consulta, sabemos que sólo cerca del 50% de las Fundaciones que respondieron miden su impacto social y que gran parte utiliza métodos propios o encuestas de satisfacción. De los más recurrentes en la bibliografía sólo coinciden el LBG, Reporte o Memoria GRI, Balance del Bien Común, Análisis Costo-Beneficio (CBA), The Logical Framework (Marco lógico) y SROI.

Dados los criterios anteriores entendemos que es fundamental que cada proyecto defina una serie de aspectos que le permitan seleccionar la metodología más adecuada y que le ofrezca la información que requiere para promover su propósito social.

Planteado lo anterior, haremos un cruce entre las metodologías arrojadas por los criterios, considerando además:

- Que si bien es cierto el impacto social y ambiental es importante, también hemos planteado que es relevante que el factor económico esté en sintonía con la inversión social, es por ello que consideramos las metodologías que realizan cálculos para mostrar los retornos en recursos económicos, tiempo y beneficio e impacto, así como los retornos esperados para los grupos de interés.
- Por otro lado, es conveniente considerar el factor de análisis a través de las métricas establecidas de forma global, debido a que ellas ofrecen una visión ampliada de los proyectos y una muestra validada y significativa para los stakeholders.
- Consideramos la importancia de incluir las metodologías que permitan presentar de forma adecuada los resultados en informes, para de esa forma demostrar a través de la información y la comunicación, los impactos y los cambios generados en la población directa e indirectamente afectada por la intervención.

Entonces, considerando el factor económico, el aval internacional y la comunicación asertiva del impacto, abordaremos a continuación 10 metodologías de las arrojadas por los estudios anteriormente señalados.

2.2. REVISIÓN DE METODOLOGÍAS

2.2.1. Retorno Social de la inversión (SROI):

El Retorno Social de la Inversión es una metodología de análisis y evaluación del beneficio social, ambiental y económico generado por una organización.

Sus inicios se remontan a los años 2000 y fue documentada por primera vez por Roberts Enterprise Development Fund (REDF), una Fundación filantrópica con sede en EEUU, específicamente en San Francisco, que buscaba mostrar los resultados sociales de los proyectos que realizan las empresas. Posterior a su implementación, ha sido revisada por varias instituciones y fundaciones para ser implementada en el Reino Unido y en otros países de Europa y el mundo.

Según menciona Iyer (2014) el análisis de Retorno social de la inversión (SROI) “es un enfoque de medición, desarrollado a partir del análisis de costo-beneficio tradicional que captura el valor económico de los beneficios sociales al traducir los objetivos sociales en medidas financieras y se enfoca en las fuentes de valor más importantes según los definen las partes interesadas”. En ese sentido, agrega Aguilar, Herruzo, Ochoa y Pino (2019) el SROI “permite identificar, medir, calcular y comunicar a la sociedad el valor creado por una acción y ofrece una descripción del cambio en términos monetarios, mostrando una ratio del costo-beneficio”.

La muestra del beneficio, el resultado y el impacto es parte de las premisas más relevantes de este método porque a través de los cálculos y las reflexiones ofrecidas por los grupos de interés se puede obtener algo tangible para convencer a los interesados en generar más inversiones o sumar nuevos grupos de interés. Desde el punto de vista empresarial, esta metodología ofrece a los inversores una garantía basada en cálculos que contribuye a mantener o incrementar la inversión en los planes, programas o proyectos.

El informe realizado por The New Economic Foundation NEF (2009) menciona que “es una metodología que puede guiar un modelo de desarrollo participativo, con reflexión y aprendizaje,

que permite a los actores y grupos de interés crear oportunidades para abordar la creación del valor social”.

Uno de los aspectos más relevantes entonces, es el enfoque participativo, debido a que de esta forma los grupos de interés pueden involucrarse en el proceso de medición, aportando en todo momento su punto de vista sobre lo que sucede en el proyecto lo que evidentemente se traduce en información valiosa sobre el impacto del proyecto.

Las organizaciones que adopten el uso de esta metodología deberán estar conscientes de que su funcionamiento depende en gran medida del nivel de involucramiento que tengan todos los grupos de interés por igual, a su vez es fundamental entender lo que cambia, la valoración de las cosas importantes, la transparencia y la comprobación del resultado (Nicholls et al., 2009).

Es un método que permite abordar el ámbito medioambiental, social y económico para determinar el impacto que producen las intervenciones en los agentes o grupos de interés.

El SROI es un método que ayuda a cuantificar el retorno social de una inversión y se basa en el conocido ROI (Return of Investment) que es una medida económica financiera que mide el Retorno de la Inversión comparando la utilidad obtenida en relación a la inversión involucrada para alcanzar ese beneficio. Incorpora el aspecto social en una medida que en el mundo empresarial y de las organizaciones en general es ampliamente conocido.

Con el uso de este “valor”, tanto inversores como administradores de los proyectos pueden evaluar su rendimiento social y en base a ello determinar el desempeño real de la empresa, en ese sentido el SROI se enfoca en medir los impactos importantes y analizar si la inversión económica está en sintonía con el impacto social generado (Iyer, 2014).

Esta metodología destaca por su capacidad de asignar proxies financieros a los resultados sociales generados por una organización. De esta forma, se puede llegar a determinar el valor social de un proyecto en una moneda determinada, que se puede comparar respecto a los costes que dicho proyecto supone, permitiendo objetivar y comparar proyectos. En cualquier caso, debe hacerse

notar que la moneda es únicamente la unidad de medida y lo realmente importante es el concepto de valor. Se suele decir que, igual que una valoración de una compañía es mucho más que la cifra de compra-venta de la misma, ya que detrás se encuentra el plan de negocio, la historia de la compañía, su equipo de trabajo, etc., en el caso del SROI, además del ratio, es importante conocer la teoría del cambio que hay detrás (The SROI Network, 2012).

Por lo mismo, El SROI es usado mayormente por inversores, con el propósito de garantizar la máxima inversión y por las organizaciones sin fines de lucro, para atraer inversores a los proyectos, o sea aborda el ámbito financiero, algo que al hablar de temas sociales parece ser muchas veces políticamente incorrecto considerar, sin embargo en la realidad puede traducirse en lo que hemos mencionado anteriormente, más recursos que consiguientemente den más continuidad al proyecto o amplíen sus horizontes de alcance.

Esta metodología puede ser usada por organizaciones sin fines de lucro, fundaciones, grupos de voluntarios, empresas privadas, instituciones públicas, tanto de pequeña, mediana y gran escala, de igual forma los proveedores de fondos y los funcionarios públicos e inversores que se encargan de la administración y asignación de recursos a los proyectos (Better Evaluation, 2020).

Nicholls et al., (2009) exponen que el SROI consiste en un procedimiento estructurado dividido en 6 etapas:

- *Primera etapa:* Se seleccionan los grupos de interés o stakeholders, para determinar los niveles de intervención de cada uno y los resultados esperados.
- *Segunda etapa:* Con los grupos de interés seleccionados se diseña el mapa de impacto que consiste en la identificación de los recursos o inputs, de las actividades o resultados o productos conocidos también como outputs y los impactos llamados también outcome.
- *Tercera etapa:* Se determina el valor de los impactos generados por el proyecto con el uso de indicadores que ofrecerán información relevante sobre las acciones realizadas.

- *Cuarta etapa:* Se analiza de una forma detallada la información y se obtiene una visión ampliada sobre los impactos.

- *Quinta etapa:* Se realizan las operaciones matemáticas y los cálculos que ofrecen el valor del SROI.

- *Sexta etapa:* Se desarrollan los informes con la presentación de resultados y las reflexiones finales. En esta etapa se realizan los reportes que mostrarán las conclusiones arrojadas por stakeholders, así como la comprobación de las premisas iniciales de las iniciativas (proyectos, programas, etc.).

El método SROI ofrece una contabilidad del valor social y ambiental creado para los grupos de interés, tanto a nivel individual, como a nivel colectivo, se puede implementar para analizar plazos más cortos de 5 años y ofrece información que permitirá a la organización ajustar sus decisiones en los proyectos en el presente y en el futuro. (Gates Foundation, 2008).

Dependiendo de si el método SROI se aplica al inicio o al final del programa o iniciativa, se habla de SROI de pronóstico (que predice cuánto valor social se creará si las actividades logran los resultados esperados) o SROI de evaluación (que se realiza de manera retrospectiva y se basa en los resultados reales ya obtenidos).

Las principales dificultades para implementar esta metodología tiene que ver con la obtención de los datos y con la estimación de muchos impactos sociales intangibles. Considera 7 principios, muy similares a los antes expuestos por la IAIA respecto a SIA, que vale la pena señalar ya que ayudan a ejecutarlo de manera correcta:

- Involucrar a los stakeholders
- Entender los cambios
- Valorar las cosas que importan
- Sólo incorporar lo que es material, lo que se puede complementar con información y evidencia

- Considerar sólo lo que es atribuible a las actividades del proyecto
- Ser transparente
- Verificar los resultados

2.2.2. Análisis del Costo-Efectividad (ACE):

Es una metodología utilizada en la planificación y gestión de proyectos en muchas áreas, sin embargo se utiliza para el enfoque social mayoritariamente por el sector público, privado, sin fines de lucro y en especial en el sector de la salud. La Fundación Gates (2008) define el análisis costo-efectividad como “el cálculo de una relación entre el costo y el beneficio o resultado”.

Este método se implementa mayoritariamente para darle un valor numérico a los beneficios de los proyectos. Según menciona Zárate (2010) en el análisis de costo-efectividad (ACE) “los beneficios de las estrategias a evaluar no son equivalentes y son medidos en unidades naturales de morbilidad, mortalidad o calidad de vida (...) tales como las muertes evitadas, los años de vida ganados, cambios en unidades de presión arterial o colesterol, cambios en escalas de dolor o cambios en escalas de calidad de vida relacionada con la salud”.

Esta metodología tiene la particularidad de analizar el valor del impacto social con el propósito de determinar la forma menos costosa posible de alcanzarlo, para ello puede indicar cuál es la alternativa más costo-efectiva y que al mismo tiempo arroja el mismo resultado en cualquier proyecto, a través de la comparación de alternativas. La medida de resultado más usada son los años de vida ajustados por calidad (AVAC) y se basa en la identificación de beneficios, expresados en unidades no monetarias (Tuan, 2008).

Para realizar un análisis de costo-efectividad se requiere la definición del problema, el diagnóstico de la situación, se plantean las alternativas de solución, se seleccionan las mejores alternativas, se evalúan y se analiza la sensibilidad de la alternativa (Organización Panamericana de la Salud, 2020).

Este método es muy efectivo para demostrar los resultados intangibles de una inversión social y al mismo tiempo ofrece la oportunidad de realizar comparaciones entre varias opciones y alternativas lo que evidencia buenas prácticas o buenas formas de proceder que a su vez permiten generar acciones de mejora y determinar las mejores maneras de valorar los diferentes beneficios de los programas sociales. Por lo mismo se aplica especialmente en proyectos en los que es muy difícil cuantificar los beneficios.

Respecto a las restricciones o dificultades que puede presentar esto, Zárata (2010) señala que “Los ACE tienen la limitante de ser unidimensionales, es decir, evalúan sólo una dimensión de los beneficios (...) esto no sólo dificulta el proceso de elección del outcome a evaluar, ya que se debe tratar de elegir al más representativo de la intervención, sino que además limita las posibilidades de comparación entre distintas intervenciones”.

Este método, si bien es cierto, es efectivo para evaluar y analizar un área en específico, no puede ser usado para analizar un proyecto que contemple varias dimensiones lo que puede restarle aplicabilidad en las instituciones, ya que en general los análisis requieren demostrar la integralidad de las acciones y el impacto que una estrategia puede generar en varios escenarios.

Además, Prada (2012) menciona que la metodología ACE tiende a “presentar discrepancias sobre cifras reales y ponderaciones en el cálculo, la falta de estándares en la asignación de la tasa de descuento, y por ende en las conclusiones del análisis, no se reflejan plenamente en los beneficios de un programa. No permite comparación entre programas no similares”. Es decir volvemos a uno de los principales problemas asociados a la medición de impacto social, la falta de indicadores, métricas, estándares globales, lo que restringe finalmente las comparaciones que para este método es algo fundamental.

Por otro lado, definitivamente al evaluar una sola dimensión de los beneficios, se dificulta el proceso de elección del outcome a evaluar, y se deberá elegir de forma subjetiva el más representativo y esto también puede limitar las posibilidades de comparación (Tuan, 2008) y (Mejía, 2012).

Para realizar un análisis costo-efectividad, Burgos (2010) y Hutubessy, Chisholm y Torres (2003) mencionan que es fundamental desarrollar las siguientes etapas:

- *Definir el análisis:* Consiste en la definición de la situación o políticas a evaluar, los elementos de costo asociados y el umbral de decisión.
- *Especificar el enfoque técnico:* Se debe realizar un árbol de decisión que desarrolle las consecuencias de cada estrategia, así como una proyección de los beneficios. En esta etapa es fundamental especificar los costos, a partir de las fórmulas para calcular el costo-efectividad.
- *Determinar los valores de las variables para ingresarlas al modelo:* En esta etapa se establecen las variables de entrada y los costos, es decir, decidir las variables a evaluar y los recursos económicos que están asociados.
- *Realizar el análisis:* Se analiza la situación considerando el árbol de decisión, las variables de los insumos, los costos y se calculan los costos-efectividad. Para ello se pueden usar programas o software que ayuden a depurar los errores y a obtener resultados más reales.
- *Preparación de informes:* En la última fase se describe de forma precisa y analítica los resultados en informes y presentaciones, para ello es recomendable ofrecer una información estructurada de una forma comprensible y con los datos más relevantes.

2.2.3. Análisis del costo- beneficio (ACB):

La Dirección General de Política Regional de la Comisión Europea (2006) define el análisis costo-beneficio como “una herramienta esencial para evaluar los beneficios económicos de los proyectos (...) el objetivo del ACB es identificar y monetizar (es decir, dar un valor monetario) a todos los efectos posibles, a fin de determinar los costes y los beneficios del proyecto”. La utilidad principal de realizar un análisis costo-beneficio es determinar el beneficio global que tendría la sociedad luego de la implementación de un proyecto.

Tuan (2008) menciona que el análisis del costo-beneficio es una metodología que “monetiza los beneficios y costos asociados con una intervención y luego los compara para ver cuál es mayor, es un enfoque exigente para analizar costos y resultados, ya que requiere un enfoque integral medición de costos e impactos del programa”.

Para realizar un análisis costo-beneficio se deben identificar los costos y los beneficios relevantes, luego se procede a la medición de estos para poder comparar los flujos de costos y beneficios durante el periodo de vida del proyecto y finalmente se avanza a la selección.

Por su parte, ISET- International (2014) agrega que el análisis costo-beneficio “es un proceso en el que se comparan los beneficios (aumento del bienestar de la persona) y los costos (disminución del bienestar de la persona) cuando se implementa un proyecto o política específica”. Es interesante rescatar esta definición pues aclara qué sería considerado un beneficio y un costo, algo que cuando abordamos temas sociales puede ser muy claro en algunos aspectos pero un tanto subjetivo en otro.

Los proyectos que avancen con el desarrollo de un análisis de costos-beneficios pueden exponer las necesidades financieras, de igual forma identificar el proyecto que ofrezca el mayor impacto positivo, además de contribuir a identificar específicamente los beneficios y costos, las áreas de riesgo y justificar así la implementación de los proyectos expresados en términos financieros y sociales.

En el análisis coste-beneficio de una inversión, según destaca Harji y Best (2012) deben ser considerados los siguientes aspectos:

- El valor actual neto, que es el valor agregado de todos los costos, ingresos y servicios sociales, impactos, descontados para reflejar la misma contabilidad en un periodo de tiempo.
- El valor y relación coste-beneficio, que es el valor descontado de ingresos e impactos positivos, dividido por el valor descontado de los costos e impactos negativos.
- El valor interno y tasa de rendimiento, que es el valor neto de los ingresos más los impactos expresado como un rendimiento porcentual anual sobre el total de los costos de la inversión.

La realización de un análisis de coste-beneficio tiene doble propósito porque ayuda en la decisión de invertir en un programa o intervención de acuerdo con los resultados y al mismo tiempo ayuda a comparar los resultados con otras alternativas que permitirán tener una visión completa para tomar la decisión más asertiva posible. (Tuan, 2008). Este doble propósito podría ser bastante

completo ya que al considerar la medición del impacto social parámetros en general subjetivos, el situarse en un contexto más amplio, compararse con pares o referentes puede dar luces de la efectividad de la gestión más allá de mirar sólo los propios resultados. Simplemente, facilita el no actuar como “isla”.

En ese sentido, la implementación de esta metodología ofrece información precisa y exacta para la toma de decisiones de la fundación, a su vez proporciona una medida de rentabilidad de un proyecto a través del análisis de los costos y los beneficios y permite medir la factibilidad y reducir la incertidumbre sobre los resultados que generará el proyecto (Bravo, 2011).

Por su parte, ISET- International (2014) destaca que las principales limitaciones de este método son “que el análisis se basa en supuestos, por tanto, es importante que estos supuestos estén bien comprendidos por todos los que realizan el análisis”. Esto puede generar muchos problemas ya que agrega subjetividad a un campo que ya sabemos trabaja tratando de disminuirla.

Otra limitación es la información, debido a que si no se cuenta con ella de manera oportuna no se puede desarrollar el análisis, así como usar de forma consciente y precisa la valoración de ítems no monetarios y la tasa de descuento perjudicando el desarrollo del análisis.

Las etapas del ACB son:

- Definición y alcance del problema.
- Definición de la situación base.
- Definición de las opciones a evaluar
- Identificación de impactos.
- Valorización de costos.
- Valorización de beneficios.
- Evaluación económica.
- Identificación de actores.
- Análisis Costo- beneficio.
- Selección de la mejor alternativa.

Como se puede observar en las etapas presentadas para el desarrollo de un ACB, las cuatro primeras apuntan a conocer y definir todos los aspectos que se encuentran alrededor del problema o la situación en cuestión. Estas etapas son muy importantes porque a partir de lo seleccionado se desprenderán los costos reales y por tanto la valorización estará más cercana a lo que efectivamente corresponde a la realidad.

2.2.4. Informe de impacto y estándar de inversión (IRIS):

El Informe de Impacto y Estándar de Inversión, es un catálogo de métricas establecidas sobre el rendimiento para medir el éxito social, ambiental y financiero de los proyectos realizados por una organización (Robin, 2018). Es una guía planteada por la Fundación Rockefeller y otras organizaciones, y es usada comúnmente por inversores de impacto.

El estándar de reporte e inversión de impacto (IRIS por sus siglas en inglés) es definida por la Agencia Valenciana de la Innovación (2015) como “un catálogo de indicadores que proporciona un método consistente para describir/medir el desempeño financiero, social y ambiental de una organización (...) IRIS incluye una amplia gama de objetivos de rendimiento y tiene en cuenta métricas específicas para sectores, incluyendo los servicios financieros, la agricultura y la energía”. Apunta de manera más concreta a objetivizar las iniciativas de medición al proveer un pull de indicadores a los que recurrir y asimismo estandarizar un campo que sigue siendo muy subjetivo en su valoración facilitando también una posterior trazabilidad, una deficiencia del área.

Es una iniciativa del Global Impact Investing Network (GIIN) que incluye las métricas fundamentales alineadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con evidencias e investigación, así como recomendaciones de recursos para implementar la gestión del impacto. El objetivo fundamental fue establecer un lenguaje común que permitiera la definición, seguimiento e información del rendimiento del capital de impacto social. Un valor extra sin duda alinearse a los ODS que son metas fijadas por la Organización de las Naciones Unidas para disminuir la pobreza con miras al 2030 pero que ya sea en el ámbito de organizaciones sin fines de lucro o las que participan activamente del mercado capitalista, son exigencias por las cuales sus pares y la

sociedad los juzgan, por lo mismo vale la pena contar con un sistema que te pueda medir su contribución a estas meras mundiales.

Originalmente el catálogo de métricas ofrecía una información sobre el impacto de los proyectos en las diversas áreas de índole social, económico y ambiental, sin embargo con la implementación de la tecnología, se trasladó el catálogo a un sistema de consulta vía web, que está realizado a partir de metas, estrategias y expectativas comunes entre los inversores y los beneficiarios sociales, de igual forma muestra una serie de investigaciones y evidencias que sirven para establecer mejores prácticas en los proyectos.

Ofrece una data con métricas y categorías de proyectos sociales y ambientales para poder realizar comparaciones. En las nuevas actualizaciones de IRIS se pueden realizar comparaciones en tiempo real sobre el nivel de impacto de los proyecto, lo que contribuye también a mejorar la comunicación entre los actores al contar con el acceso a una data de información actualizada.

Los indicadores de desempeño de IRIS pueden aplicarse a todos los sectores y están organizados en las siguientes categorías:

- Descripción de la organización, que incluye información organizacional, modelos operativos y la ubicación.
- Descripción del producto o servicios que ofrece la organización.
- Muestra del área financiera y manejo de recursos contables.
- Impacto operativo con las descripciones de las políticas de la organización, empleados, desempeño medioambiental.
- Glosario con definiciones de los términos comunes de las organizaciones.

Para que una organización pueda adoptar las normas de IRIS deberá identificar los principales impactos sociales o medioambientales asociados a la organización, determinar los indicadores IRIS aplicables sectoriales e intersectoriales correspondientes a la organización y establecer los protocolos para la presentación de la información.

Este catálogo de métricas ofrece información a los inversores y gestores de fondos sobre el desempeño social y ambiental de la empresa, a partir de los indicadores de la herramienta que han sido identificados como iniciativas internacionales de referencia en materia de reporting y medición de impacto social. (Trujillo, Gómez, Canales, 2018).

2.2.5. London Benchmarking Group (LBG):

Es un modelo internacional para la medición, gestión y comunicación de iniciativas y proyectos de inversión estratégica en la comunidad o acción social basado en un marco input (recursos) y output (resultados inputs). Fue creado en 1994 por seis empresas del Reino Unido que desarrollaron en conjunto un modelo de gestión y comunicación de sus iniciativas estratégicas en la comunidad.

La idea principal de los fundadores de la herramienta era buscar una forma efectiva de informar sobre las actividades comunitarias y los cambios generados en los individuos por la implementación de los proyectos sociales. Este recurso se creó para promover la responsabilidad social en sintonía con las necesidades de la sociedad, así como la convicción de que las empresas deben fomentar prácticas saludables en las comunidades, así como mantener informados a todos los grupos de interés sobre los beneficios directos que las empresas invierten en sus comunidades (LBG Corporate Citizenship, 2018).

La metodología London Benchmarking Group se encarga de captar toda la inversión social y ambiental que realiza la empresa a través de indicadores cuantitativos y cualitativos, a su vez clasifica todas las contribuciones, analiza y determina una motivación de inversión y asigna el área adecuada e indica el destino de los recursos, considerando los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Por su parte, también evalúa los logros obtenidos y los impactos producidos en la sociedad, medir los beneficios obtenidos en las personas haciendo énfasis en los cambios de comportamiento y desarrollo de habilidades, captar los logros para la empresa y determinar el efecto multiplicador

de las acciones realizadas en los individuos, organizaciones y ambiente (LBG Corporate Citizenship, 2018).

Asegura una medición consistente de las contribuciones, resultados e impactos, sobre todo para informar sobre las decisiones de gestión en las actividades y los proyectos, ofreciendo un contexto para establecer objetivos estratégicos, comunicar resultados a las audiencias claves y fortalecer el desempeño en índices internos y externos de los proyectos.

La LBG es un estándar global que permite a las empresas medir su inversión corporativa, según destaca la LBG Corporate Citizenship (2014) la aplicación del marco amerita contemplar los siguientes aspectos:

- **Los Inputs o entradas:** son todos los insumos que una empresa proporciona para apoyar el desarrollo de una actividad en la comunidad, estas contribuciones pueden ser de diferentes maneras, en tiempo de trabajo, contribuciones, donaciones y dinero a través de alianzas estratégicas que abordan diversos temas de interés, como son la salud, el bienestar, el empleo, entre otros. Para la medición de las entradas se debe considerar el alcance, el conocimiento, el sistema de recopilación de la información, el tiempo y los individuos.
- **Los Outputs o salidas:** es el resultado de las contribuciones e inversión que ha realizado la empresa en una comunidad. Para medir la efectividad de los resultados es necesario considerar el número de personas beneficiadas, las personas involucradas en la actividad, los cambios generados en la comunidad, y todo aquello que refleje un resultado de todo lo implementado.
- **Medir el impacto:** Consiste en conocer todos los cambios que ocurrieron en las personas y en las organizaciones como resultado de la actividad en la comunidad. Dentro del marco del LBG se miden dos tipos de impactos; los impactos comunitarios que reflejan el impacto en las personas, en las organizaciones comunitarias y en el medio ambiente y los impactos comerciales que muestran el impacto en los empleados participantes y en el negocio.

El impacto que genera un proyecto en una comunidad es de suma importancia para la continuidad de la inversión y demuestra que lo realizado valió la pena, para ello se podrán observar cambios de comportamiento o de actitud en las personas que perdurarán en el tiempo, así como la

implementación de nuevas habilidades en la eficacia personal y el incremento de la calidad de vida y el bienestar de los beneficiarios.

Parlinska y Stawicka (2018) agregan que ofrece “una comprensión completa tanto de la escala como del valor de la participación social; la posibilidad de una evaluación integral de los resultados obtenidos; mejor gestión de los programas sociales; la capacidad de tomar mejores decisiones con respecto a los programas sociales futuros y una mejor comunicación sobre la participación social tanto dentro como fuera de la organización”.

En la actualidad este es uno de los modelos más comúnmente aceptados por las empresas para medir los resultados de este tipo de acciones y fue reconocido por el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) como la mejor práctica para informar de la contribución a la acción social.

Si bien el modelo original está pensado para empresas tradicionales capitalistas que necesitan medir las acciones que realizan a través de sus iniciativas de RSC, se desarrolló una variación enfocada en las entidades del tercer sector (ONLBG) pero que mantiene un lenguaje común.

Tabla 7. Matriz LBG Framework:

	Input o Recursos	Output o Resultados	Impact o Impactos
Ruta de Inversión Comunitaria Donaciones y alianzas con organizaciones comunitarias	Cómo, Por qué, Qué y Dónde	Output Social Output Empresarial Apalancamiento	Impacto Social Impacto Empresarial
Innovación empresarial para la tuta de Impacto Social Desarrollo o adaptación de las actividades esenciales del negocio para definir el impacto social	Inversión Financiera Recursos Adicionales	Output Social Output Empresarial Apalancamiento	Impacto Social Retorno Comercial
Adquisiciones para la Ruta de Impacto Social Desviar el gasto en adquisiciones a proveedores que tienen como objetivo un impacto social.	Gastos, Tiempo, Especies, Costos de gestión	Output Social Output Empresarial Apalancamiento	Impacto Social Impacto Organizacional (proveedores) Impacto empresarial

Fuente: Elaboración propia en base a lbg-online.net

2.2.6. Iniciativa de reporte global (GRI):

El Global Reporting Initiative (GRI) es una organización pionera en el desarrollo del primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de informes o memorias de sostenibilidad que proporciona información sobre la inversión y los resultados sociales, ambientales y económicos que muestre el compromiso con una economía global sostenible por parte de las empresas.

El GRI fue constituido por dos instituciones no gubernamentales la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CEBES) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) con el propósito de aumentar la calidad, la credibilidad y la utilidad de las memorias de sustentabilidad (Balaguer y Caballero, 2000).

Se plantea un esquema general para la elaboración de reportes de sostenibilidad, así como un modelo estándar de comunicación e información para todas las empresas adheridas al Pacto Global de las Naciones Unidas. Según destaca The New Economic Foundation NEF (2009) “es un marco holístico que guía a una organización para informar sobre temas sociales, ambientales y económicos durante su actuación”.

Los informes están dirigidos a los grupos de interés de la empresa y deberá exponer 79 indicadores de medición en los siguientes ámbitos:

- **Desempeño económico:** mostrar los resultados de las inversiones financieras de la organización.
- **Desempeño ambiental:** especificar los inputs, energía, agua y materiales y los outputs, las emisiones, vertidos y residuos, así como cualquier impacto producido por la empresa al ambiente.
- **Desempeño social:** exponer las prácticas laborales y la ética de trabajo de la empresa, los derechos humanos, los impactos producidos en la sociedad y la responsabilidad de los productos y servicios que ofrece la empresa para que no perjudiquen al entorno.

La Iniciativa de reporte global contempla una serie de contenidos que deberán reflejarse de forma obligatoria en las memorias de sustentabilidad, en ese sentido Global Reporting Initiative (2016) destaca los criterios que deben desarrollar las empresas:

- **Contenidos básicos generales.**
 - Estrategia y análisis de la información a exponer en la memoria.
 - El perfil de la organización.
 - Los aspectos materiales y cobertura.
 - La participación de los grupos de interés.
 - Perfil de la memoria.
 - Gobierno
 - Ética e integridad.
- **Contenidos básicos específicos.**
 - Información sobre el enfoque de gestión.
 - Indicadores.

Durante el desarrollo de los informes es necesario el cumplimiento de una serie de principios asociados al contenido de las memorias, como es la participación de los grupos de interés, el contexto de sostenibilidad, la materialidad y la exhaustividad, en lo que respecta a la calidad del informe, es necesario considerar el equilibrio, la comparabilidad, la precisión, la puntualidad, la claridad y la fiabilidad. (Global Reporting Initiative, 2016).

Actualmente el conjunto de estándares GRI contempla una nueva distribución de la información, por tanto los **estándares universales**, se dividen en 3 partes, los fundamentos o puntos de partida en el GRI 101, la información general y contextual sobre la organización en el GRI 102 y el enfoque de gestión para informar sobre el enfoque de gestión de cada tema en específico en el GRI 103 y en lo que respecta a los **estándares temáticos** en el GRI 200 se desarrolla la información económica, en el GRI 300 los datos ambientales y en el GRI la información sobre los aspectos sociales de la organización.

Balaguer y Caballero (2000) agregan que “El modelo del GRI es una guía que sirve de ayuda para describir los resultados de la adopción y aplicación de códigos, políticas y sistemas de gestión mediante memorias, y debido a ello, es una excelente herramienta para la comparación entre distintas organizaciones y sectores, y la interacción con las partes interesadas”.

Poco a poco las memorias empezaron a ser la carta de presentación de las empresas, por muchos años el factor económico y productivo prevalecía en los informes de cierre o comunicados corporativos, sin embargo con el pasar del tiempo, tanto lo social como lo ambiental, comenzaron a tomar gran importancia y valoración dentro de las actividades de las empresas, al punto de que hoy en día, si bien es cierto que lo productivo sigue siendo importante, también lo es el aporte social y el beneficio al ambiente que puedan generar dichas empresas.

2.2.7. La evaluación del impacto social (B Impact Assessment):

La evaluación del impacto B es una herramienta que se utiliza para medir y gestionar el impacto social y ambiental de las pequeñas y medianas empresas en base a un conjunto de estándares a nivel mundial en las áreas de Comunidad, Ambiente, Gobernanza, Trabajadores y Clientes. (Sistema B, 2018). La evaluación se realiza a partir del Consejo Global de Estándares.

Fueron creadas por Jay Coen, Bart Houlahan y Andrew Jassoy, en EEUU, quienes buscaban nuevas alternativas para generar negocios pero que al mismo tiempo tuvieran una aportación positiva en la sociedad. En ese sentido, desarrollaron un sistema de certificación que se ha implementado en más de 30 países certificando a más de 1000 empresas.

El Sistema B (2018) establece que las empresas deben realizar los siguientes pasos para proceder a la respectiva evaluación:

- Registrar la empresa de acuerdo con la cantidad de trabajadores y el sector que opera.
- Suministrar las políticas y prácticas de índole social y ambiental que se han realizado hasta el momento de la evaluación.

- Evaluarla a partir de la sumatoria de puntos que muestren que la empresa está realizando acciones positivas.
- Obtener un puntaje de acuerdo con sus actividades sociales y ambientales.
- Si la organización obtuvo un puntaje mayor a 80 puntos, entonces la empresa obtiene la categoría de B, que la posiciona como una empresa que intenta resolver problemas sociales y ambientales a través de su negocio, son aquellas que están enfocadas en mejorar y mantener el impacto y generar ganancias al mismo tiempo.

El Banco Interamericano de Desarrollo (2014) define la empresa B como “un nuevo fenómeno empresarial que amplía el deber fiduciario de los accionistas y gestores para incluir intereses no financieros, su objetivo es crear un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, opera con altos estándares de gestión y transparencia, al tiempo que busca el mejor rendimiento financiero y permite la repartición de utilidades entre accionistas”.

Estas empresas ofrecen una nueva forma de generar un cambio social al contribuir con un impacto positivo en la sociedad, considerando el rendimiento y las prácticas operacionales y buscando solucionar problemas con un excelente desempeño y transparencia. Contienen todos o muchos de los elementos que antes vimos en las definiciones, son considerados clave a la hora de efectuar la medición de impacto social.

El sistema B cuenta con un plan estratégico de crecimiento que incluye 7 líneas de acción: Empresas B, el mercado, el capital, las políticas públicas, la academia y los líderes de opinión; el objetivo central del plan es crear un ecosistema de negocios que sea favorable con el planeta y permanezca en el tiempo.

Este tipo de organizaciones cada día son más valoradas en el mundo empresarial y por la sociedad. Actualmente los individuos analizan sus preferencias de consumo y eligen las empresas que son socialmente responsables, en ese sentido las empresas B son una opción ampliamente aceptada y que cuentan con un sistema de medición del impacto que producen las hace incorporarse en la oferta como una alternativa potente al poder garantizar que no son sólo una declaración de principios beneficiosa para la sociedad si no que respaldan con los datos que este sistema arroja cada una de las intenciones para las que fue creada.

Incorporamos esta metodología en el estudio porque gran parte de las organizaciones cuyo propósito es generar un impacto social además de ser rentables con hoy en día Empresas B.

2.2.8. Costo por impacto (Centro para la Filantropía de Alto Impacto) (CHIP):

Es una metodología creada con el propósito de ofrecer a los inversores y filántropos el costo y el impacto que generará una inversión o donación. La herramienta de Costo por Impacto se encarga de mostrar las evidencias tangibles e intangibles que muestran los cambios que se han producido en la sociedad gracias a los proyectos. (The Center for High Impact Philanthropy, 2020).

Su foco está en responder a la pregunta ¿Qué cambio es razonable esperar y a qué costo? O puesto de otra manera ¿cuánto cuesta un determinado cambio?. Por eso señala que establecer el vínculo entre costo e impacto es fundamental para el concepto de filantropía de alto impacto. En ese sentido, para preparar las evidencias a mostrar a los filántropos y futuros inversores, en quienes definitivamente se enfoca, se realizan investigaciones a profundidad que se validan con evidencias científicas, de expertos, analistas y las propias opiniones de los beneficiarios.

El Centro de Filantropía de Alto Impacto fue creado en EEUU en 2006 por un grupo de estudiantes de Wharton (Universidad de Pensilvania) que decidieron medir y maximizar el impacto de las donaciones caritativas. CHIP se convirtió en un centro diseñado para guiar a los filántropos y a sus asesores para realizar las donaciones e inversiones sociales de manera más fundamentada o con mayor respaldo.

La metodología costo por impacto implementada por CHIP ofrece una oferta y una variedad de opciones a los inversores sociales y filántropos para que inviertan los recursos en los proyectos que lo requieran. Con esta metodología se puede medir el impacto de su filantropía en los demás, pero también el impacto que sus donaciones y su participación tuvieron en los propios donantes. El costo por impacto muestra el cambio y el resultado de un proceso detrás de un proyecto y expone a partir de logros en el proyecto. (The Center for High Impact Philanthropy, 2020).

2.2.9. Monetización del valor social (VSI):

Es una metodología que permite identificar y cuantificar el valor social generado por una organización en todos los grupos de interés, es un modelo de contabilidad social que integra tanto los aspectos económicos como sociales en los modelos de negocios. Es un acercamiento a que las empresas apuesten por modelos de negocios sostenibles, que adicional a sus actividades generen un valor y un impacto social a su entorno. (Melendo, 2018).

La metodología del VSI consiste en:

- Planificar
- Identificar los grupos de interés.
- Identificar las variables asociadas a los intereses de la empresa.
- Redefinir las variables de valor orientadas a los indicadores.
- Monetizar los outputs.
- Calcular y visualizar el valor consolidado, tanto el impacto social de la actividad económica y el retorno a las administraciones públicas derivados del valor creado por la actividad económica, social y ambiental de la organización, como el valor social específico relacionado a cada grupo de interés en la organización y el valor social integrado.

Evidentemente las empresas tienen una razón de ser a partir de lo que producen o el servicio que ofrecen y eso como premisa inicial no consideraba lo social como parte del sistema empresarial. En un principio, y por las demandas ciudadanas, las empresas realizaban actividades de responsabilidad social como parte muchas veces de sus actividades de marketing asociadas a imagen pero no medían los resultados porque no era necesario. Sin embargo, con el tiempo aumentaron las exigencias y el compromiso social adquirió mayor relevancia impulsando la incorporación del valor otorgado a lo social como parte de su presupuesto y afectando así la contabilidad. “La monetización del valor social permite integrar la dimensión social con la económica, de tal forma que las decisiones y estrategias empresariales se alineen en su totalidad y se pueda dar respuesta a los intereses sociales de forma global” (San José 2017).

Realizar esta incorporación no es fácil, en ese sentido Lazkano y San José (2019) mencionan que “La ausencia de metodologías estandarizadas y reconocidas para dicho fin ha dificultado la aplicación de un sistema de contabilidad social en las organizaciones empresariales que permita comparar el valor económico y social utilizando un único lenguaje”.

La contabilidad tradicional es necesaria para los cálculos financieros de cualquier empresa, sobre todo para conocer sus ingresos y gastos, pero el hecho de no incluir el valor social daba lugar a un desorden a la hora de analizar los costos reales de lo que se estaba atendiendo generando la posibilidad de que agentes no calificados o desprovistos de fundamento asignen los recursos a los distintos proyectos.

En vista de este vacío muchos gobiernos, que notaron un desbalance en materia de inversiones sociales al no tener certeza de cuánto era el gasto atribuible a este ítem, generaron controles legales tanto en empresas tradicionales, como en fundaciones para promover el cálculo del valor social y su consiguiente incorporación dentro de la contabilidad tradicional.

2.2.10. Retorno esperado (Fundación William y Flora Hewlett):

La Fundación William and Flora Hewlett se fundó en 1966 para resolver problemas sociales y problemas ambientales en el mundo, desarrollando proyectos en seis áreas principales: educación, medioambiente, desarrollo social, artes escénicas y filantropía.

Hewlett desarrolló su metodología de Rendimiento o Retorno Esperado (ER) en 2007 para evaluar posibles obras benéficas e inversiones a través de un proceso cuantitativo y sistemático.

“El retorno esperado obliga a los oficiales del programa a probar sus suposiciones implícitas y la teoría del cambio / modelo lógico contra el número del retorno esperado, para cuantificar las compensaciones de alto nivel entre inversiones dentro de una inversión en la cartera, e idealmente tomar mejores decisiones de financiación prospectiva dentro de su portafolio de inversiones”. (Tuan, 2008).

La filantropía es una de las esferas que concentra más poder a nivel global, es un espacio que está rodeado precisamente por quienes manejan las industrias más importantes y la tecnología es una de ellas. Detrás de estas empresas de tecnología existen personas que, así como lograron excelentes ganancias y productividad en el sector, de la misma forma exigen esa disciplina y visión hacia los temas sociales y ambientales, más allá de cumplir con el pago de los impuestos y las obligaciones de la ley.

Es por ese motivo que la fundación desarrolló una metodología que mediría el retorno esperado por cada inversión social y al mismo tiempo esta inversión formaría parte de su cartera de inversiones, es decir, darle un tratamiento similar a la productividad pero considerando el beneficio a la sociedad.

En general y en simple, la fórmula para calcular el retorno esperado corresponde a :

$$\text{Retorno Esperado} = \frac{\text{Outcome} \times \text{Probabilidad del Outcome} \times \text{Contribución Filantrópica}}{\text{Costos}}$$

Una de las limitaciones de este método son los posibles errores de las proyecciones esperadas de los retornos, por tanto, es fundamental que en el proceso, el retorno pueda ser asegurado a través de mecanismos de medición y control que permitan orientar los recursos de una forma efectiva e inteligente en las inversiones del portafolio.

2.3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE METODOLOGÍAS

Tras la definición de cada una de las metodologías seleccionadas es conveniente analizarlas desde diversas perspectivas para obtener una visión ampliada del contexto. En ese sentido se seleccionó la matriz de análisis planteada por Maas y Liket (2011) que propone una evaluación de las

metodologías a partir de las siguientes dimensiones: propósito, marco de tiempo, orientación, duración del marco de tiempo, perspectiva y enfoque.

Tabla 8. Matriz de análisis de metodologías de medición de impacto social:

Características	Tipos	SROI	ACE	ACB	IRIS	LBG	GRI	B Impact Assessment	CHIP	VSI	R. E. (Hewlett)
Propósitos	Chequeo	X	X	X				X	X	X	X
	Monitoreo	X			X	X		X	X	X	
	Informes	X	X	X	X	X	X	X	X		
	Evaluación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Marco de tiempo	Prospectivo	X	X	X		X			X	X	
	Continua	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Retrospectiva		X	X							
Orientación	Entrada	X			X	X		X	X	X	
	Salida		X	X	X	X		X		X	X
Duración del marco de tiempo	Corto plazo	X	X	X	X	X	X		X	X	X
	Largo plazo		X	X	X	X	X	X	X	X	
Perspectiva	Micro (Individual)	X	X	X	X	X	X	X	X		X
	Meso (corporación)	X	X	X	X	X	X	X		X	
	Macro (sociedad)	X	X	X	X	X	X	X		X	

Enfoque	Métodos de proceso	X	X	X					X	X	X
	Métodos de impacto		X	X	X	X		X			
	Monetización	X	X	X						X	

Fuente: Elaboración propia a partir de matriz de Maas y Liket, 2011.

Tabla 9. Ventajas y desventajas de Métodos de medición:

Metodologías	Ventajas/Beneficios	Desventajas/ Limitaciones
1. SROI	<ul style="list-style-type: none"> - Permite planificar y evaluar el nivel de impacto que tendrá el proyecto social. - Es un método robusto y confiable que permite realizar una evaluación completa de los resultados de una organización. - Es una metodología que puede guiar un modelo de desarrollo participativo, con reflexión y aprendizaje. - Permite a los actores y grupos de interés crear oportunidades para abordar la creación del valor social. - Se involucran de forma permanente los stakeholders asegurando un control y evaluación de todos los procesos. - Se puede utilizar antes o de manera retrospectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para implementarlo se requiere de un amplio conocimiento de herramientas participativas. - Si no se dispone de suficiente información no se puede utilizar. - Es un desafío cuantificar los cambios intangibles. - Por ser una evaluación profunda para un proyecto no se permiten comparaciones con otros, por tanto, cada análisis es individual. - Por la intervención de varios grupos de interés en todo el proceso puede prestarse a ser algo engorroso y caer en la subjetividad si no se controla.
2. Análisis del Costo - efectividad (ACE)	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuye a valorar los diferentes aspectos y los beneficios de los programas sociales. - Se puede usar para combinar medidas apropiadas de solución de acuerdo con los resultados en relación con los costos asociados. - El análisis se realiza comparando si las alternativas de solución se pueden variar para obtener mejores resultados lo que facilita identificar buenas prácticas. - Se aplica en proyectos que es muy difícil cuantificar los beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sólo se puede medir la rentabilidad de un área de impacto a la vez. - Requiere validez externa de los efectos. - No se evalúa la eficiencia de la combinación de intervenciones y sólo se consideran la eficiencia de cambios acotados. - Al evaluar una sola dimensión de los beneficios, se dificulta el proceso de elección del outcome a evaluar, y se deberá elegir de forma subjetiva el más representativo y esto también puede limitar las posibilidades de comparación.
3. Análisis del Costo - beneficio (ACB)	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrece información precisa y exacta para la toma de decisiones de la fundación. - Proporciona una medida de rentabilidad de un proyecto, a través del análisis de los costos y los beneficios (ampliamente aceptado) - Permite medir la factibilidad y reduce la incertidumbre sobre los resultados que generará el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se requiere experiencia en el manejo de costos y beneficios. - En los cálculos se puede evadir la contabilidad de variables imprevistas.

4. Informe de impacto y estándar de inversión (IRIS)	<ul style="list-style-type: none"> - Son métricas que cuentan con un reconocimiento internacional en la presentación de informes sociales y ambientales. - Es una herramienta flexible y de fácil uso 	<ul style="list-style-type: none"> - Se requiere cumplir con métricas estándar que en algunos casos podrían dejar de evaluar ciertos aspectos que no están dentro del estándar. - Se requiere una afiliación a la organización.
5. London Benchmarking Group (LBG)	<ul style="list-style-type: none"> - Es una herramienta que ofrece una doble ventaja tanto de analizar y evaluar el impacto, como la estructura para la proyección de dichos resultados. - Permite comparar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Debe administrarse de una forma adecuada para evitar el mal uso de las estrategias de marketing y comunicación.
6. Iniciativa del reporte global (GRI)	<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con un reconocimiento internacional en la presentación de informes sociales y ambientales. - Son documentos de la organización que pueden contribuir a realizar comparaciones anuales. - Es una herramienta “de fácil uso”. 	<ul style="list-style-type: none"> - La información debe regirse por un esquema estándar que podría evadir ciertos aspectos importantes del análisis, sobre todo los particulares de cada proyecto.
7. Evaluación Impacto Empresas B (B Impact Assessment)	<ul style="list-style-type: none"> - El sistema está basado en lineamientos globales con reconocimiento internacional. - Es un procedimiento sencillo. - Mejorará significativamente la imagen de la empresa con sus públicos y grupos de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Está sujeta a estándares que podrían obviar aspectos particulares de cada empresa y proyecto social. - Es exclusivo de Empresas B.
8. Costo por impacto (CHIP)	<ul style="list-style-type: none"> - Le ofrece una oferta y una variedad de opciones a los inversores sociales y filántropos para que inviertan los recursos en los proyectos que lo requieran. - Con esta metodología se puede medir el impacto de su filantropía en los demás, pero también el impacto que sus donaciones filantrópicas y la participación que tuvieron en los propios donantes. - El costo por impacto muestra el cambio y el resultado de un proceso detrás de un proyecto. - Muestra a partir de logros. 	<ul style="list-style-type: none"> - La inversión puede quedar a discreción de una institución. - Si no se dispone de suficiente información proveniente de los beneficiarios, los expertos y los académicos que validen los cambios, no se puede utilizar o será muy imprecisa. - Recurre a otros métodos.
9. Monetización del valor social (VSI)	<ul style="list-style-type: none"> - Contabiliza la inversión social fomentando un sistema empresarial eficiente en materia de finanzas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se requiere de toda la información financiera detallada y en caso de no tenerla no se puede realizar la contabilidad.
10. Retorno esperado (RE, Hewlett Packard Foundation)	<ul style="list-style-type: none"> - Reconoce que las inversiones sociales forman parte del portafolio de inversiones de la empresa lo que le otorga un gran valor e importancia, en sintonía con el factor económico. - Si bien el cálculo del retorno es sencillo, llegar a los datos para calcularlo puede ser muy complejo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los análisis y la evaluación de los resultados puede verse afectado por lo impreciso de lo esperado de retorno. - Si bien el cálculo del retorno es sencillo, llegar a los datos para calcularlo puede ser muy complejo.

Fuente : Elaboración propia a partir de bibliografía revisada.

3. CAPÍTULO III: APLICACIÓN A UN CASO REAL

El objetivo de la medición es demostrar, utilizando una metodología rigurosa, de las ya abordadas en este estudio, que el proyecto social ha producido múltiples impactos directos e indirectos que deben ser cuantificados para que se reflejen en su análisis de efectividad. Buscamos apoyar con evidencia empírica la hipótesis de los efectos positivos que dice tener el proyecto además de evaluar si es posible traducir el valor social a parámetros financieros.

3.1. SELECCIÓN DE METODOLOGÍAS

La metodología seleccionada ha sido SROI (Social Return of Investment) por varias razones:

- Si bien SROI no es la metodología más utilizada entre las organizaciones chilenas, sí está considerada dentro del grupo que se utiliza por las entidades.
- La segunda consulta, encontrada en la bibliografía, también considera el SROI como uno de los métodos más utilizados en el mundo según sus resultados.
- Según Gibbon y Dey (2011), de los diez instrumentos de medición de impacto social disponibles en la actualidad según el estudio NEF (New Economics Foundation, 2009), los dos métodos más reconocidos y utilizados en la última década son los de Contabilidad Social o Auditoría Social (SAA) y el Retorno Social de la Inversión (SROI).
- Si bien SROI es una metodología que intenta monetizar el impacto generado por la organización, proyecto o iniciativa realizada, considera en su desarrollo la opinión de los distintos stakeholders para validar los cambios a considerar, por lo tanto no sólo se preocupa del valor económico si no que también de la opinión y percepción de quienes se involucran en el proyecto, los stakeholders, algo que tras haber revisado las distintas metodologías disponibles, entendemos es relevante.
- El aplicar este método nos permitirá validar si es posible traducir el valor social en parámetros financieros, algo que hemos planteado dentro de nuestros objetivos de estudio.

- Considerando que este es un proyecto de RSC, en el que se involucran distintos inversores, entre los cuales está la empresa privada, creemos que es bueno considerar una metodología que cuantifique de manera concreta el aporte si lo hay.
- El caso elegido es un proyecto que ya se está desarrollando y lleva ejecutándose más de un año por lo que la metodología seleccionada debía poderse aplicar de manera retrospectiva, algo que permite el SROI de evaluación.
- La metodología SROI considera en su análisis la Cadena de Valor y Teoría del cambio, algo que ya vimos es de las prácticas más aceptadas y valoradas en el ámbito de la medición de impacto social y por lo mismo, debe ser incluida.

3.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO SELECCIONADO

El caso a trabajar corresponde al proyecto **“Revalorización y recuperación de atractivos culturales en las Rutas Fluviales de la IX región de Chile”**.

El objetivo del proyecto busca rescatar y reforzar el valor cultural, patrimonial e histórico en comunas de Teodoro Schmidt, Toltén y Carahue, mediante la recuperación de la importancia de las rutas fluviales de los ríos Toltén e Imperial apoyando a emprendedores turísticos de la zona.

Los Ríos Imperial y Toltén son las cuencas hidrográficas más importantes de la región de la Araucanía en Chile.

En 2017, cinco comunas emplazadas en las cuencas de estos ríos fueron declaradas Zonas de Rezago dada su compleja realidad social y económica.

El proyecto involucra específicamente a tres de estas comunas: Carahue, Teodoro Schmidt y Toltén, esta última destaca por estar dentro de las 10 comunas más pobres del país.

➤ **Valor cultural e histórico**

Las rutas fluviales de los Ríos Toltén e Imperial, son rutas que antiguamente fueron utilizadas por el pueblo Mapuche, pueblo originario de Chile, para movilizarse y comercializar bienes y servicios.

El Río Toltén es considerado el límite natural entre los pueblos Mapuche y Huilliche.

Toltén y Carahue poseen un porcentaje de población originaria sobre el 40% (mayoritariamente mapuche), esto es casi 4 veces el promedio nacional. (CENSO 2017)

En los alrededores del Río Toltén aún se pueden apreciar vestigios de lo que fue el terremoto más grande de la historia.

El Río Imperial fue el escenario de un naufragio en el año 1948 que dejó 300 víctimas fatales, tragedia que comenzó a poner fin a la historia del transporte fluvial en las zonas costeras.

➤ **Valor Natural**

El río Toltén posee condiciones que lo hacen navegable y apto para la pesca deportiva.

El Humedal Moncul, humedal costero ubicado en la cuenca del Río Imperial se encuentra en proceso de ser declarado sitio “Ramsar” y ha sido declarado recientemente como “Paraíso Mapuche”.

Existen 5 Áreas de conservación de la Biodiversidad en la cuenca del Río Imperial.

Ambas cuencas poseen humedales únicos a nivel mundial , que son lugares propicios para avistamiento de aves y fauna local.

3.3. INTRODUCCIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Para desarrollar el proyecto, se han involucrado tres entidades; la Municipalidad, el DAS (Departamento de Acción Social del Obispado de Temuco) y CMPC a través de su área de RSC.

En concreto estos entes han trabajado realizando obras que motiven y faciliten el acceso para visitantes, se han construido y reacondicionado espacios seguros para realización de diversas actividades en los caudales de los ríos Toltén e Imperial como la pesca deportiva, avistamiento de aves y humedales, recorrido de rutas históricas y conocimiento de la flora y fauna local.

Además se ha impulsado el desarrollo turístico de las zonas que rodean estos ríos a través del apoyo a emprendedores que trabajan en la línea de la recuperación del valor cultural y patrimonial de la Araucanía, dotándolos con equipamiento que les permita entregar mejores productos y/o servicios, mejorando la infraestructura de sus instalaciones y capacitándolos en materias que permitan potenciar sus emprendimientos.

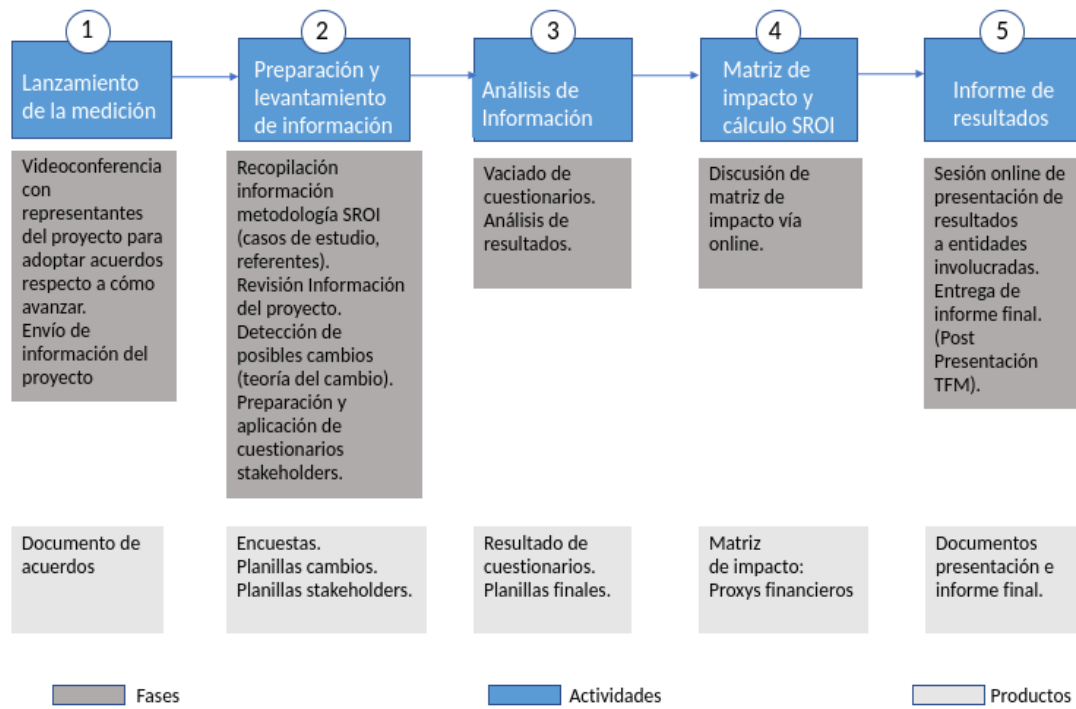
Dado que el proceso de aplicación debe ser participativo y en época de pandemia Covid-19 con los consecuentes confinamientos es difícil desarrollar esta parte, se recurrió a herramientas digitales para levantar y analizar la información, se utilizó videoconferencias, correos y llamados telefónicos.

Lo primero fue realizar una videoconferencia con las personas encargadas del proyecto para plantearles las opciones de medición y evaluar si estaban de acuerdo, además en esa instancia hubo una descripción del proyecto, se comentaron los intereses y se definió la forma de avanzar.

Se acordaron los cambios a abordar en la medición de manera online y el levantamiento de información se realizó de la misma manera considerando una consulta a los grupos interesados que se llevó a cabo vía telefónica. Se diseñaron encuestas ad hoc y diferenciadas para cada grupo de interés o stakeholders para validar los cambios principalmente.

El seguimiento y validación de cada uno de los pasos también se realizó por estas vías, así se esperaba abarcar de manera global toda la información del proyecto, trabajando en red e involucrando a los distintos agentes.

Figura 2. Fases Metodológicas.



Fuente: Elaboración propia.

3.4. FASES DEL SROI

3.4.1. FASE 1: Definir el alcance del análisis e identificar los stakeholders

En la siguiente tabla se identifican los distintos grupos de interés involucrados, entregando una descripción de cada uno. La población de la zona de la región de Carahue es un grupo que se identificó se puede ver afectado, sin embargo no se consideró en el análisis porque no son afectados de forma directa, escapan al alcance del proyecto y no están considerados dentro de su grupo objetivo.

Tabla 10. Descripción Grupos de Interés o Stakeholders.

Stakeholders	Definición del grupo
Emprendedores	Supone la población más atendida en el proyecto. Se denomina de esta forma a los artesanos y comerciantes de la zona cuyos emprendimientos fueron seleccionados para potenciar la ruta, que participan de manera habitual en el proyecto y asisten regularmente a las distintas actividades que se realizan. Sus proyectos corresponden a instalaciones.
Proveedores	Otros emprendedores de la zona que proveen con sus productos a los emprendedores principales que cuentan con instalaciones. Por ejemplo productos apícolas, de jabones artesanales, orfebrería, etc.
Familias de emprendedores	Son las familias de los emprendedores que, participen o no activamente de los emprendimientos, se suman a muchas de las actividades y se reconocen como beneficiarios.
Vecinos directos	Son otras familias de la comunidad que ven impactados sus negocios por el desarrollo de los emprendimientos seleccionados. Por ejemplo ofreciendo servicios o productos complementarios a los negocios de los emprendedores, porque aumentan sus clientes como resultado del mayor flujo que atrae el proyecto o porque pueden participar del centro de visitantes. El proyecto considera beneficiarias a 150 familias, de ellas 118 corresponden a familias vecinas.
Administración Pública	La Administración pública en este caso supone un agente de interés indirecto, porque experimenta cambios relacionados con ahorros e ingresos directos de la ejecución del proyecto (ahorro en programas de turismo, disminución de la pobreza o aumento de impuestos por ejemplo). *No participa directamente en el análisis, ya que sólo se tiene en cuenta impactos económicos directos.
Departamento de Acción Social (DAS)	Entidad social religiosa que aporta con trabajadores para el desarrollo del proyecto y genera lazos que contribuyen a rescatar a la comunidad de la pobreza.
CMPC	Agente privado que a través de su área de RSC dirige la ejecución de las actividades del proyecto. Genera relaciones que permiten mostrar la convivencia del sector forestal con otras actividades como el turismo rural y un buen clima de relacionamiento con autoridades y organizaciones locales además de la población general.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.2. FASE 2: Crear Mapa de Outcomes

3.4.2.1. Identificación de los cambios (outcomes):

Se identifican y describen los cambios que experimentan los distintos stakeholders y que resultan como consecuencia de la ejecución de actividades del proyecto.

Retomamos aquí la **Teoría del Cambio**, metodología que se basa en la lógica causal; qué debe ocurrir para conseguir el impacto social deseado. Proporciona una hoja de ruta basada en la evaluación de los cambios.

Para el caso del proyecto analizado, los cambios se determinaron trabajando conjuntamente con el equipo que realiza el proyecto. Ellos proporcionaron información que fue analizada para levantar una propuesta de posibles cambios que posteriormente fue validada a través de una encuesta.

Para aplicar la Teoría del Cambio se debe definir si estos son a corto, mediano o largo plazo ya que, bajo esta metodología, los que excedan el ámbito temporal del proyecto no deben ser considerados como resultado directo de su ejecución.

Para definir entonces si son a corto, medio o largo plazo, hemos seguido unos criterios:

- Corto plazo (CP): son aquellos logrados en los años de vida del proyecto (generalmente se considera 1 año)
- Mediano plazo (MP): incluyen normas, acciones, actividades, ya aplicadas de manera autónoma por los stakeholders participantes.
- Largo plazo (LP): más allá de los cambios, suponen la visión del proyecto, lo que se desea alcanzar con la intervención. Son cambios sostenibles en el tiempo pero que probablemente se produzcan más allá del periodo de análisis.

Tabla 11. Cambios propuestos por Grupos de Interés categorizados en el tiempo.

Stakeholders	Cambios propuestos	CP (1a)	MP	LP
Emprendedores	Desarrollo de habilidades técnicas	x		
	Incremento en los ingresos de su negocio		x	
	Mejora de las relaciones familiares		x	
	Aumento de la autoestima	x		
	Aumento orgullo local y sentido de pertenencia		x	



	Incremento de la red social	x		
Proveedores	Incremento en los ingresos de su negocio		x	
	Mejora de las relaciones familiares		x	
	Aumento de la autoestima	x		
	Aumento orgullo local y sentido de pertenencia		x	
	Incremento de la red social	x		
Familias de emprendedores	Incremento en los ingresos familiares		x	
	Aumento de oportunidades de desarrollo		x	
	Mejora de las relaciones familiares		x	
	Aumento orgullo local y sentido de pertenencia		x	
	Incremento de la red social	x		
Vecinos comuna	Incremento en los ingresos familiares		x	
	Aumento de oportunidades de desarrollo		x	
	Aumento orgullo local y sentido de pertenencia		x	
	Incremento de la red social	x		
Administración Pública	Reducción de los recursos invertidos (menor consumo de servicios sociales; bonos, subsidios, apoyos)	x		
	Ahorro en prestaciones por desempleo		x	
Departamento de Acción Social (DAS)	Incremento del conocimiento de los trabajadores	x		
	Incremento de la motivación y compromiso de los trabajadores	x		
CMPC	Mejora en reputación externa a través de la implicación de la población y otras entidades			x
	Incremento de la motivación y el compromiso de los trabajadores involucrados	x		
	Aumento del orgullo y sentido de pertenencia a la empresa de sus trabajadores (todos)		x	

Fuente: Elaboración propia.

Los cambios clasificados como a largo plazo, como se indicó antes, no se considerarán en los siguientes pasos ya que sobrepasan el ámbito temporal del proyecto y en consecuencia de este análisis SROI.

En este análisis se han considerado los cambios generados en el periodo 2018-2019. No se consideran los de años anteriores en función de poder desarrollar una metodología más acotada y por lo mismo más rigurosa.

La hipótesis de cambios antes presentada en la tabla, se validó en el siguiente paso con la realización de las encuestas a los distintos grupos de interés, lo que permitió confirmar si efectivamente esos cambios ocurrieron y en qué medida (expresado en porcentaje).

Las encuestas se realizaron vía telefónica a cada uno de los grupos con el apoyo de personal de la Dirección de Acción Social del Arzobispado de Temuco (DAS). La metodología telefónica se debió a la actual situación de pandemia lo que imposibilitó un trabajo de campo en el lugar.

Cabe señalar que gran parte de los participantes del proyecto y vecinos pertenecen a alguna comunidad indígena (mapuche), que viven en zonas aisladas dentro del territorio de estudio y con poco acceso a herramientas tecnológicas.

No se consideró a la Administración Pública ni a CMPC dentro de los entes encuestados ya que los cambios definidos para ellos se pueden validar por otras vías. En concreto para la Administración Pública a través de información pública disponible online y CMPC, con reportes de medición realizados internamente por el área de Asuntos Públicos o Recursos Humanos (informe de reputación y encuesta interna de clima Great Place to Work).

Las preguntas consideradas en las encuestas fueron propuestas por el ejecutor de la medición y validadas por CMPC y el DAS.

Para todas las preguntas las respuestas están planeadas en base a la escala de Likert considerando 5 niveles: que van desde “Muy en desacuerdo”, “Algo en desacuerdo”, “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “Algo de acuerdo”, hasta “Muy de acuerdo”.

Para acreditar que los cambios propuestos tienen lugar, se miraron las respuestas a las encuestas, así:

- Se considera que el cambio ocurre cuando el resultado de la encuesta u opción de respuesta supone en su mayoría una apreciación positiva, es decir mayor que “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”
- Se considera que el cambio no ocurre cuando el resultado, por el contrario, en su mayoría es neutral o negativo, considerando las opciones “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “Algo en desacuerdo” y “Muy en desacuerdo”

Para aquellos cambios en que se considera más de una pregunta, se registra y evalúa el promedio resultante de ambas para determinar si se da o no.

A continuación revisaremos la tabla con los resultados consolidados de las encuestas aplicadas y posteriormente una descripción comparativa de los cambios según stakeholders.

Tabla 12. Población encuestada y total atendida a la que aplican los cambios.

Stakeholders	Categorización de los cambios	Pobación total atendida	Población encuestada	% Población que experimentó el cambio	Población encuestada que experimentó el cambio	Población total a la que aplica el cambio (extrapolación)
Emprendedores	Desarrollo de habilidades técnicas	21	21	95.24%	20	20
	Incremento en los ingresos de su negocio			95.24%	20	20
	Mejora de las relaciones familiares			95.24%	20	20
	Aumento de la autoestima			85.71%	18	18
	Aumento orgullo local y sentido de pertenencia			78.57%	16.5	17
	Incremento de la red social			78.57%	16.5	17
Proveedores	Desarrollo de habilidades técnicas	11	11	45.45%	5	5
	Incremento en los ingresos de su negocio			90.91%	10	10
	Mejora de las relaciones familiares			100.00%	11	11
	Aumento de la autoestima			81.82%	9	9
	Aumento orgullo local y sentido de pertenencia			77.27%	8.5	9
	Incremento de la red social			86.36%	9.5	10
Familias de emprendedores	Incremento en los ingresos familiares	21	21	71.42%	15	15
	Aumento de oportunidades de desarrollo			57.14%	12	12
	Mejora de las relaciones familiares			90.47%	19	19
	Aumento orgullo local y sentido de pertenencia			97.61%	20,5	20
	Incremento de la red social			85.71%	18	18

Vecinos directos	Incremento en los ingresos familiares	365.8	21	80.95%	17	296
	Aumento de oportunidades de desarrollo			95.24%	20	348
	Aumento orgullo local y sentido de pertenencia			90.48%	19	331
	Incremento de la red social			88.10%	18.5	322
DAS	Incremento del conocimiento de los trabajadores	5	5	80.00%	4	4
	Incremento de la motivación y compromiso de los trabajadores			80.00%	4	4

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar la población atendida en el grupo de vecinos directos se consideraron las 150 familias impactadas en el proyecto señaladas por CMPC menos las correspondientes a emprendedores y proveedores, es decir 118. Además para calcular el número de vecinos se consideró la tasa promedio de integrantes de cada familia en Chile según Censo 2017 realizado por el INE, que corresponde a 3,1.

Dada la contingencia mundial (covid-19, confinamiento) y la consecuente imposibilidad de realizar un estudio en terreno, se solicitó a cada emprendedor que nos proporcionara un número de contacto telefónico de un vecino para aplicarle la encuesta.

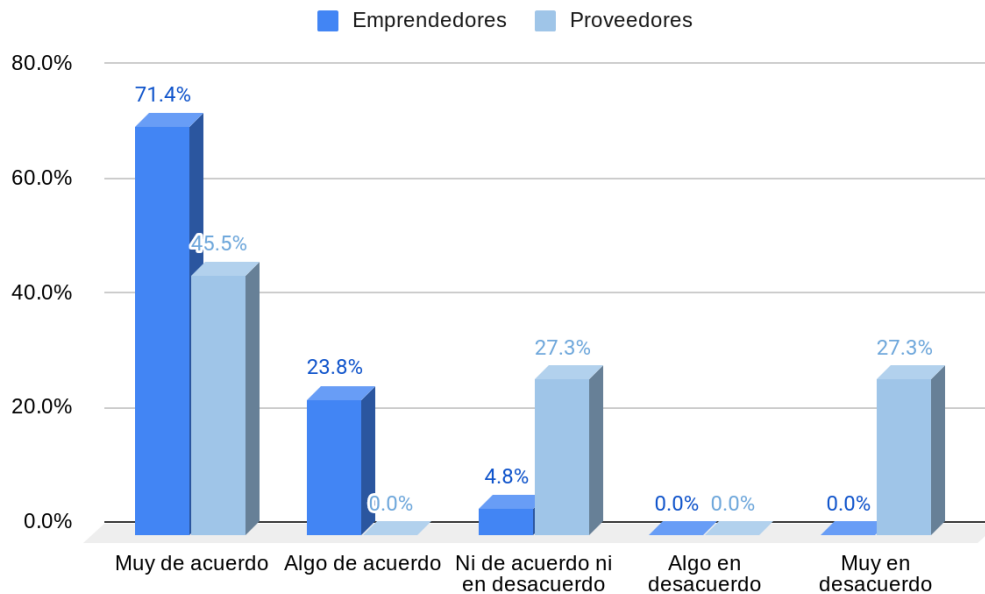
3.4.2.2. Validación de los cambios (encuesta)

Respecto a cambios en Emprendedores, Proveedores, Familias de emprendedores y Vecinos directos, abordaremos uno a uno los cambios para realizar la descripción comparativa partir de las consultas realizadas:

➤ **“Desarrollo de habilidades técnicas”** es un cambio que se abordó para los grupos de Emprendedores y Proveedores que son quienes están directamente asociados con la actividad comercial del proyecto.

Frente a la consulta **¿Ha recibido capacitación como parte del proyecto?**

Gráfico 6. Capacitación Emprendedores y Proveedores:



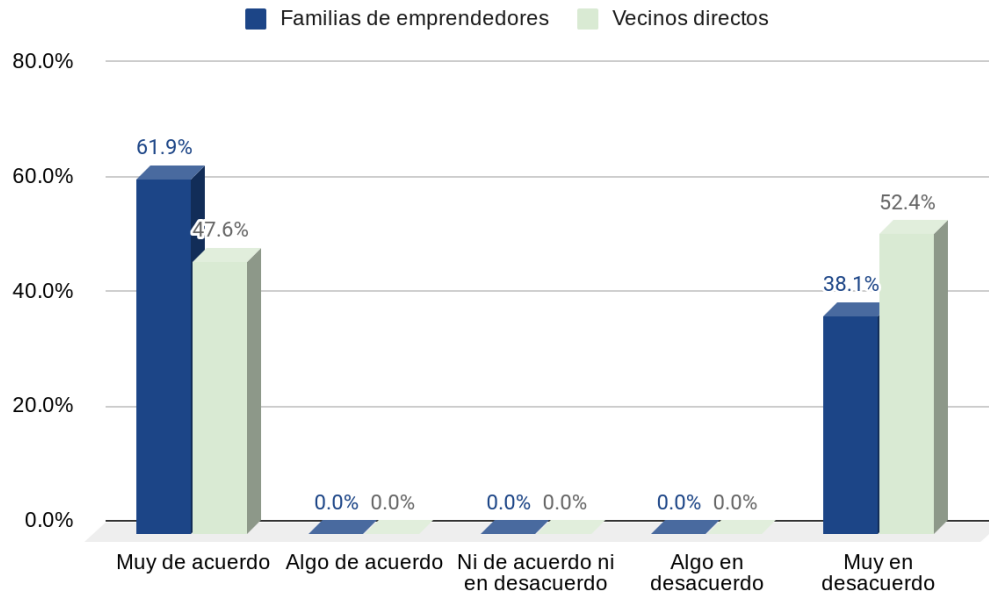
El 95,2% de los Emprendedores entrega una respuesta positiva, lo que implica que en su gran mayoría han recibido capacitaciones lo que permite el desarrollo de habilidades técnicas o blandas que pueden traducirse en un mejor desempeño de la gestión de su emprendimiento.

Los proveedores por su parte, en su mayoría no reconoce haber recibido capacitación para el desarrollo de sus habilidades por lo que este cambio no será considerado en el análisis posterior SROI ya que no cumple con el criterio anteriormente señalado.

➤ Para los grupos de Familiares de Emprendedores y Vecinos Directos, que no trabajan directamente en el proyecto, un cambio identificado como supuesto es el **“Aumento de oportunidades de desarrollo”**. Para corroborar este cambio se aplicaron dos preguntas, la primera una adaptación de la antes mencionada en relación a capacitación **¿Algún integrante familiar (distinto al emprendedor en el caso de las familias) recibió capacitación desde la puesta en marcha del proyecto?** y la segunda **¿Algún integrante familiar comenzó alguna actividad relacionada al turismo o a partir de este proyecto? (estudio/ trabajo/ emprendimiento).**

Respecto a la primera pregunta, **¿Algún integrante familiar (distinto al emprendedor en el caso de las familias) recibió capacitación desde la puesta en marcha del proyecto?**

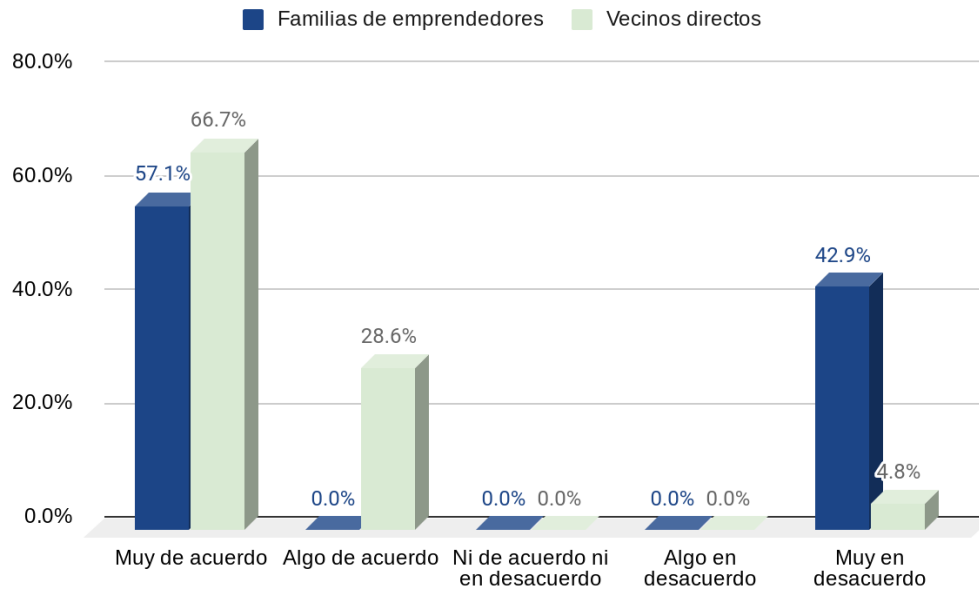
Gráfico 7. Capacitación Familiares y Vecinos directos:



El 61,9% de los Familiares de Emprendedores reconocen haber recibido algún tipo de capacitación y si pensamos que la formación facilita el desarrollo de las personas, esta respuesta va en la dirección correcta para corroborar el cambio hipotético planteado. No ocurre lo mismo con el segundo grupo, los Vecinos no reconocen haber recibido capacitación.

Respecto a la segunda pregunta, **¿Algún integrante familiar comenzó alguna actividad relacionada al turismo o a partir del proyecto? (estudio/ trabajo/ emprendimiento)**

Gráfico 8. Desarrollo de actividades de Familiares y Vecinos:



Aquí vemos que la estadística se revierte y es el grupo de los Vecinos Directos quienes reconocen haber comenzado alguna actividad relacionada al turismo o al proyecto, alcanzando una respuesta favorable de 95,3%.

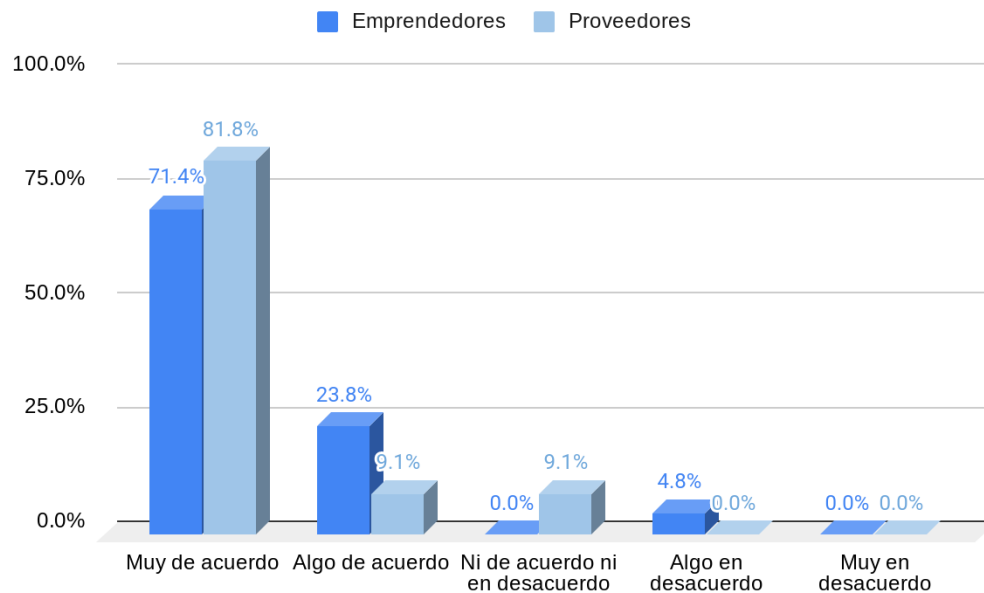
Los familiares de emprendedores por su parte también presentan una respuesta positiva aunque menor a la del grupo antes mencionado alcanzando sólo un 57,1%.

Dado que para determinar el cambio **“Aumento de oportunidades de desarrollo”**, se utilizó dos preguntas que apuntaban a demostrar que éstas sí se estaban dando ya sea por contar con más formación o por ser testigos del desarrollo del proyecto y sus posibilidades, debemos aplicar los criterios anteriormente señalados para determinar si el cambio ocurre o no. Recordemos que para determinar que esto, se planteó recurrir al resultado promedio entre ambas respuestas, lo que para ambos grupos en este caso resulta como positivo, el cambio ocurre.

➤ **“Incremento en los ingresos de su negocio”** es también un cambio que se abordó para los grupos de Emprendedores y Proveedores que son quienes están directamente asociados con la actividad comercial del proyecto, sin embargo el grupo Familias de Emprendedores y Vecinos Directos suponemos también se ven impactados por este ítem por lo que les atribuimos el cambio **“Incremento en los ingresos familiares”**.

Para Emprendedores y proveedores, consultamos **¿Su emprendimiento ha generado más utilidades a partir de la puesta en marcha del proyecto de la ruta fluvial?**

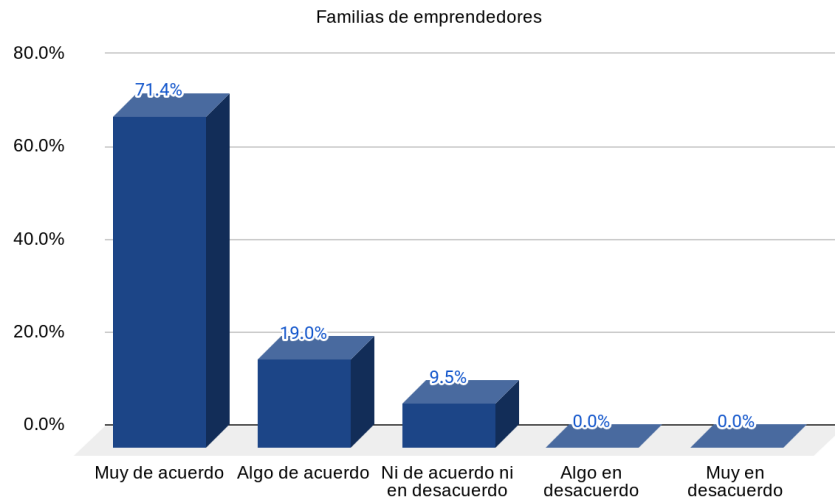
Gráfico 9. Aumento de utilidades en negocios de Emprendedores y Proveedores:



El 95,2% de los emprendedores reconoce que sus ingresos aumentaron como resultado de su participación en este proyecto, los proveedores por su parte con un 90,9% de respuestas favorables también reconocen este cambio.

Un grupo que se ve afectado indirectamente por los ingresos que consiga el emprendedor es su familia, por ello a este grupo le consultamos: **A partir del emprendimiento de su familiar en el proyecto de la ruta fluvial ¿Han aumentado los ingresos familiares?**

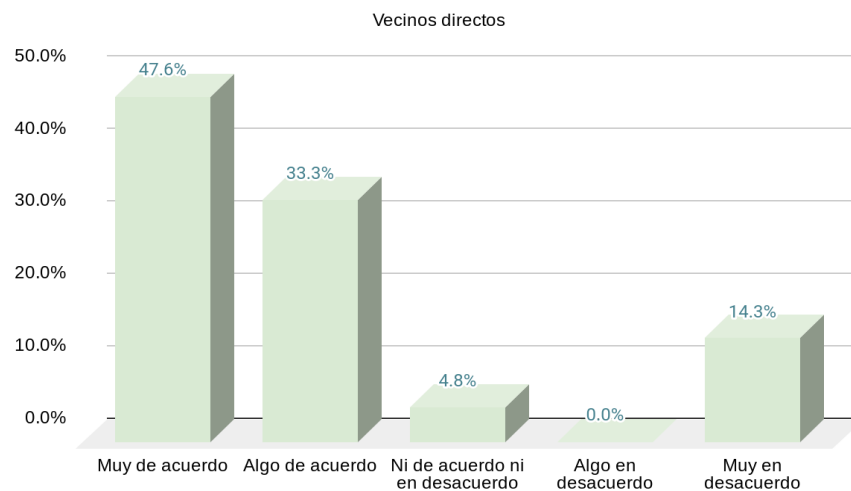
Gráfico 10. Aumento de ingresos familiares según Familias de Emprendedores:



La mayoría de los familiares 90,4% reconoce que los ingresos familiares aumentaron y sólo un 9,5% no está de acuerdo ni en desacuerdo con ello.

Otro grupo que suponemos puede evidenciar cambios en sus ingresos debido al mayor turismo y consiguiente afluencia de público en la zona son los Vecinos Directos siempre que sus ingresos se relacionen al turismo, por ello les consultamos: **¿Ha percibido un aumento en los ingresos familiares por actividades ligadas al turismo desde que existe el proyecto de la ruta fluvial?**

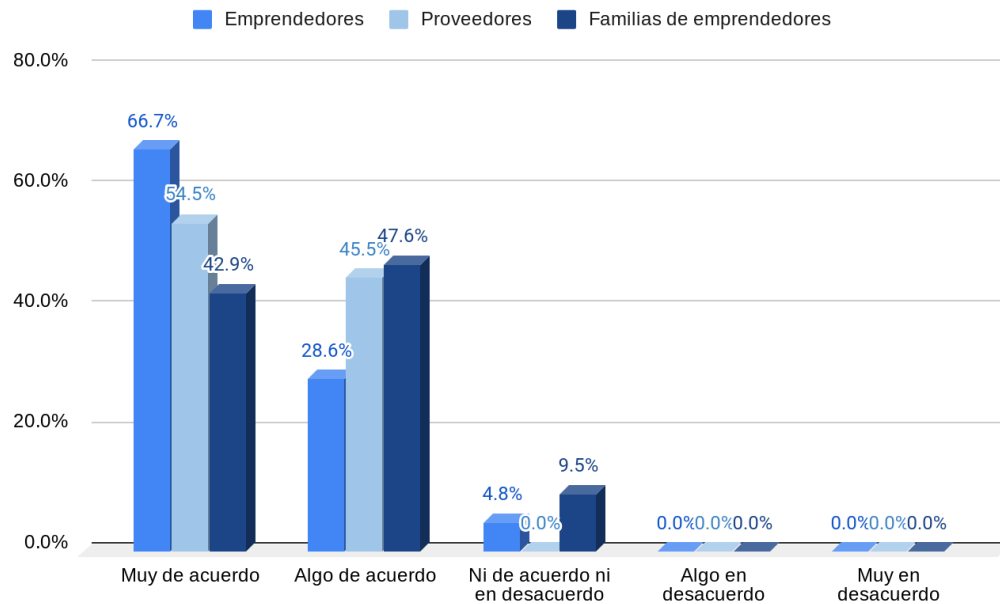
Gráfico 11. Aumento de ingresos familiares según Vecinos directos:



El 80,9% reconoce que sí ha habido un aumento y sólo el 14,3% está muy en desacuerdo.

- Para Emprendedores, sus Familias y Proveedores suponemos hay un cambio en las relaciones familiares “**Mejora en las relaciones familiares**”, para corroborarlo les consultamos: **¿Las relaciones familiares han mejorado desde la puesta en marcha del proyecto?**

Gráfico 12. Mejora de las relaciones familiares:

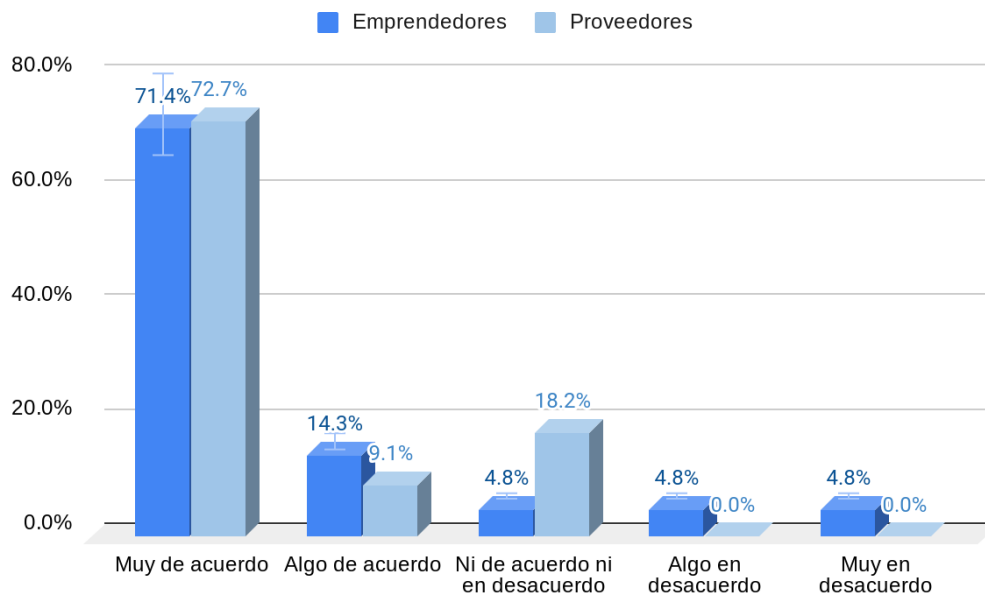


La gran mayoría está de acuerdo en que esto ocurre, el 96,3% de los emprendedores, el 100% de los proveedores y el 90,5% de los Familiares de los Emprendedores lo constatan.

Al conversar con ellos durante la aplicación de la encuesta, muchos plantean una directa relación entre la tranquilidad que les genera contar con mayores ingresos para las actividades familiares y el mejor ambiente que se genera al interior del hogar.

- Para Emprendedores y Proveedores suponemos hay un cambio en su autoestima “**Aumento de la autoestima**”, para corroborarlo les preguntamos **¿Se siente más seguro o con más confianza desde que está involucrado en este proyecto?**

Gráfico 13. Aumento de autoestima:

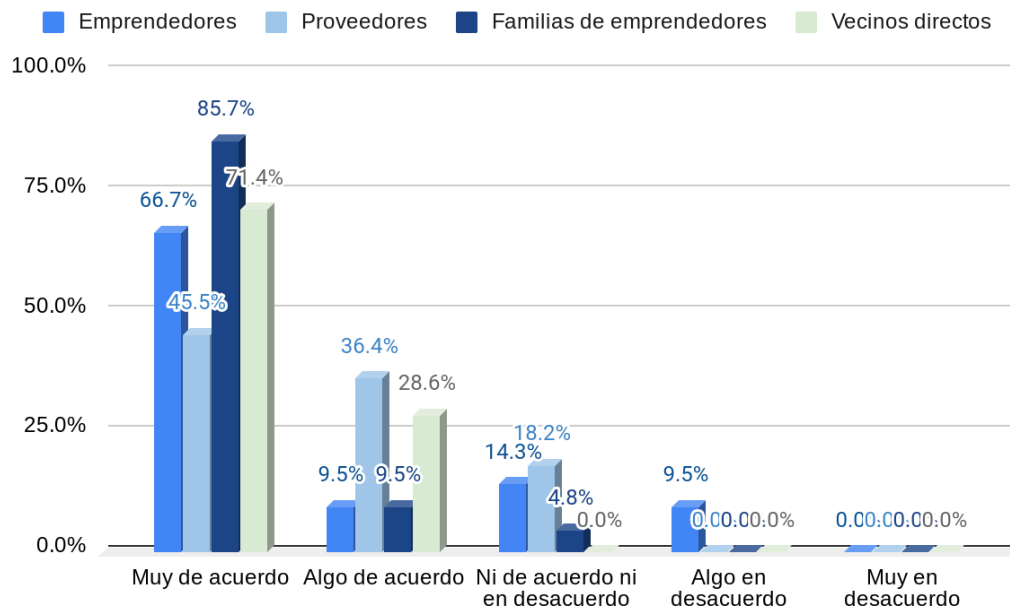


El 85,7% de los emprendedores dice sentirse más confiado y seguro, muchos de ellos son mujeres que han conseguido generar importantes ingresos para su hogar empoderándose en su rol. El 81,8% de los proveedores también reconoce que su confianza y seguridad ha aumentado desde que existe el proyecto. Muchos son artesanos y pequeños productores de pueblos indígenas que si bien tienen el conocimiento y la expertise de su oficio ahora cuentan con un canal más formal para comercializar sus productos.

➤ Para Emprendedores, Proveedores, Familias de Emprendedores y Vecinos Directos suponemos que hay un cambio en la valoración del lugar, de la zona, lo que traducimos en el cambio **“Aumento del orgullo local y sentido de pertenencia”**. Para corroborar este cambio se realizaron dos preguntas: **¿Valora más la zona en que vive desde que existe este proyecto?** y **¿Siente que el público en general valora más la zona desde que existe el proyecto?**

Para la primera pregunta, **¿Valora más la zona en que vive desde que existe este proyecto?**

Gráfico 14. Mayor valoración de la zona por parte de involucrados:

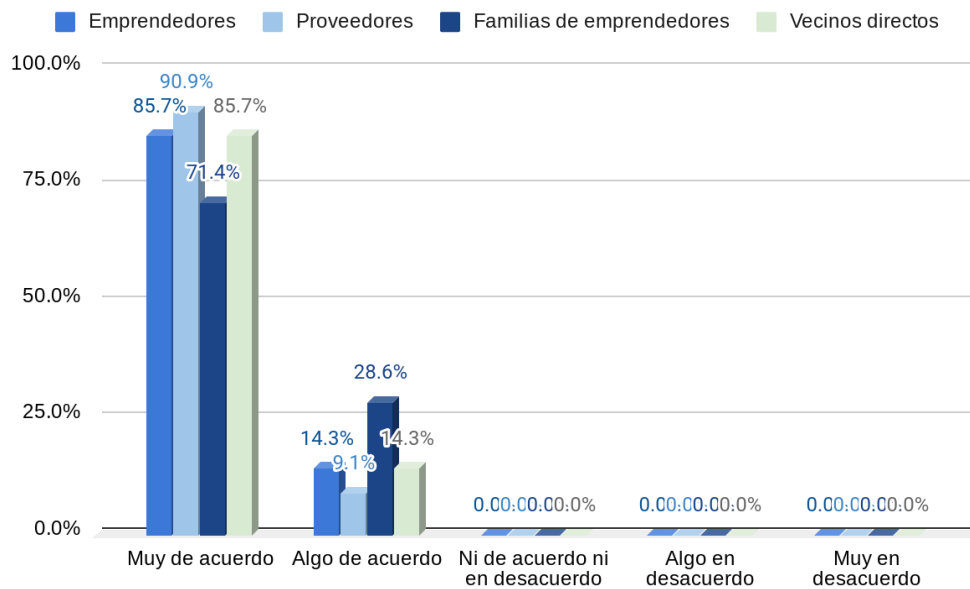


El 76,2% de los Emprendedores presenta una respuesta favorable, valoran más la zona desde la existencia del proyecto, el 81,9% de los proveedores manifiesta lo mismo, los Familiares de los emprendedores responden favorablemente también alcanzando un 95,2% y por su parte los Vecinos directos son quienes presentan el valor más alto, un 100%.

Quienes no están de acuerdo ni en desacuerdo que corresponde a la mayoría de respuestas restantes, aluden a que ya valoraban mucho la zona en que viven desde siempre, no pueden atribuirle un aumento en esa sensación al proyecto.

Para la segunda pregunta, ¿Siente que el público en general valora más la zona desde que existe el proyecto?

Gráfico 15. Mayor valoración de la zona por parte de terceros:



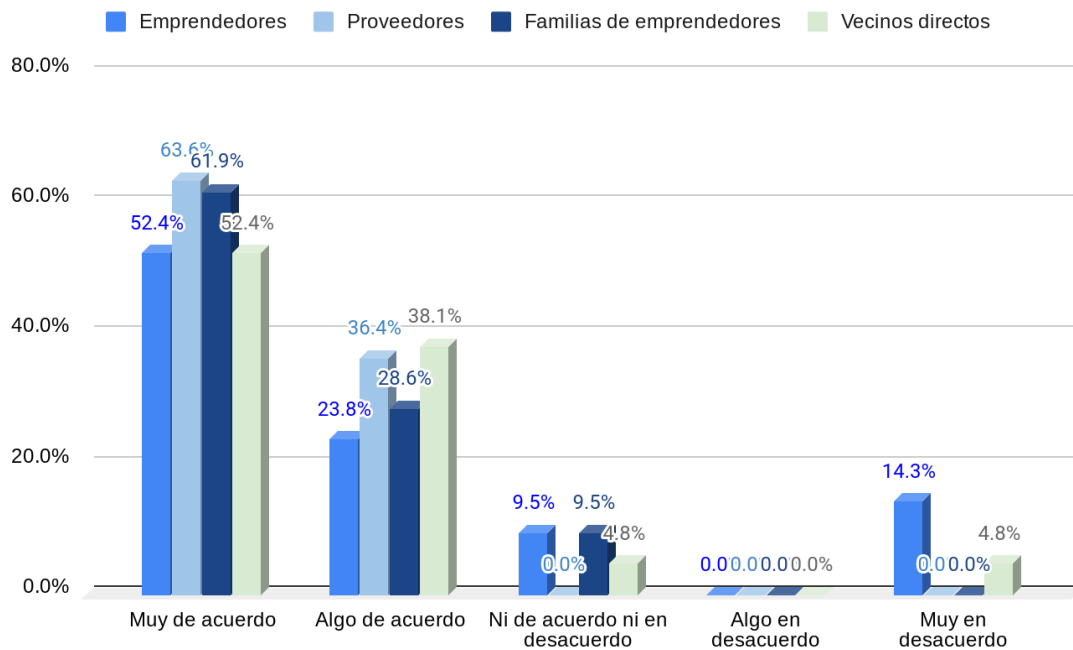
La mayoría responde que está muy de acuerdo pero para todos los grupos si consideramos las respuestas favorables obtenemos un 100%.

➤ Para Emprendedores, Proveedores, Familias de Emprendedores y Vecinos Directos creemos también que se produce un cambio en la relación con el resto de la población que participa del proyecto, el cambio supuesto es **“Incremento de la red social”**.

Para validar ese cambio se recurrió a dos preguntas ¿Ha conocido más de sus vecinos desde que se involucró en el proyecto? y ¿Ha colaborado más con sus vecinos a causa de este proyecto?

Para la primera pregunta **¿Ha conocido más de sus vecinos desde que se involucró en el proyecto?**

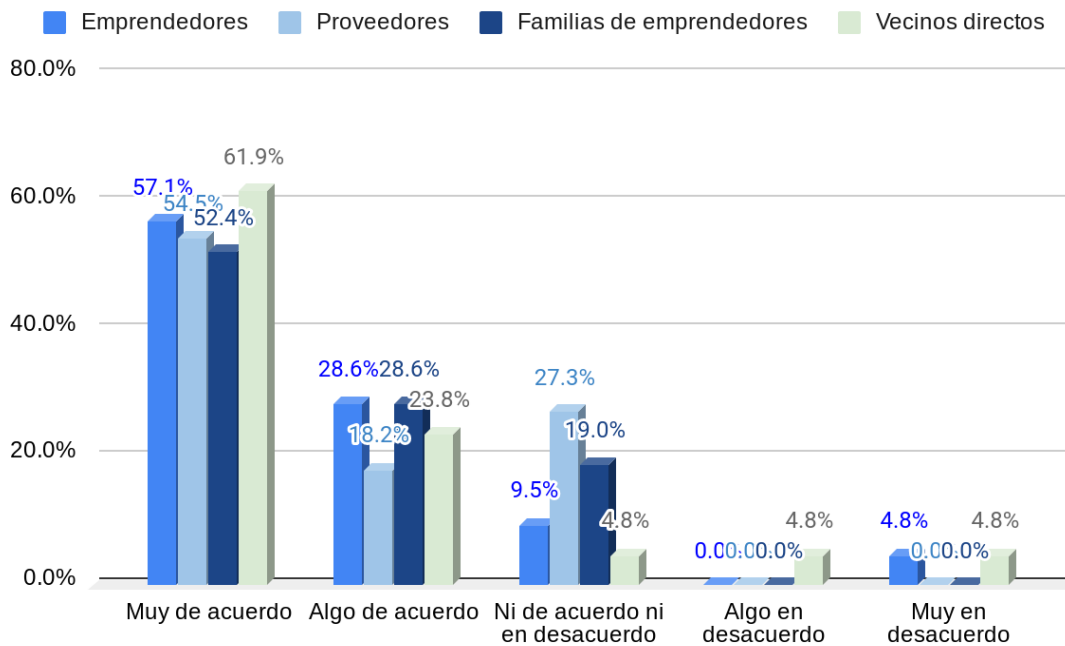
Gráfico 16. Mayor conocimiento de vecinos:



Aunque todos los grupos responden favorablemente, sorprendentemente es el grupo de Emprendedores quienes señalan en menor porcentaje que esta afirmación se da. Es un tanto sorprendente porque al ser ellos los que participan de manera formal y prioritaria en el proyecto han tenido diversas instancias de trabajo con el resto de sus pares pero esto puede también justificar la respuesta al ser algo establecido y de alguna forma impuesto como parte del proyecto, los otros grupos han debido esforzarse más para generar estas relaciones.

Para la segunda pregunta, **¿Ha colaborado más con sus vecinos a causa de este proyecto?**

Gráfico 17. Mayor colaboración con sus vecinos:

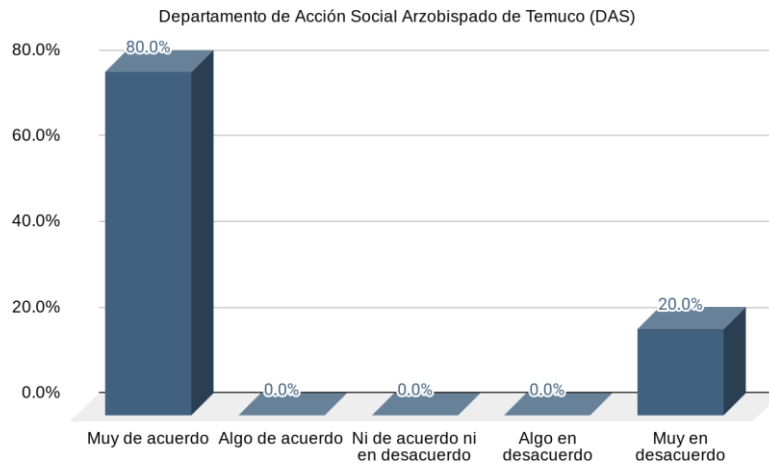


Los cuatro grupos responden favorablemente, los Emprendedores y los Vecinos Directos son quienes más están de acuerdo con esta afirmación alcanzando un 85,7% respectivamente. Los Familiares de los Emprendedores alcanzan un 81% y los Proveedores un 72,7%.

➤ Respecto a los cambios supuestos para el DAS, se consideró al equipo que se relaciona directamente con el proyecto.

Para el primer cambio **“Incremento del conocimiento por parte de los trabajadores”**, se consultó **¿Conocen más de lo que hace el DAS a partir de su participación en este proyecto?**

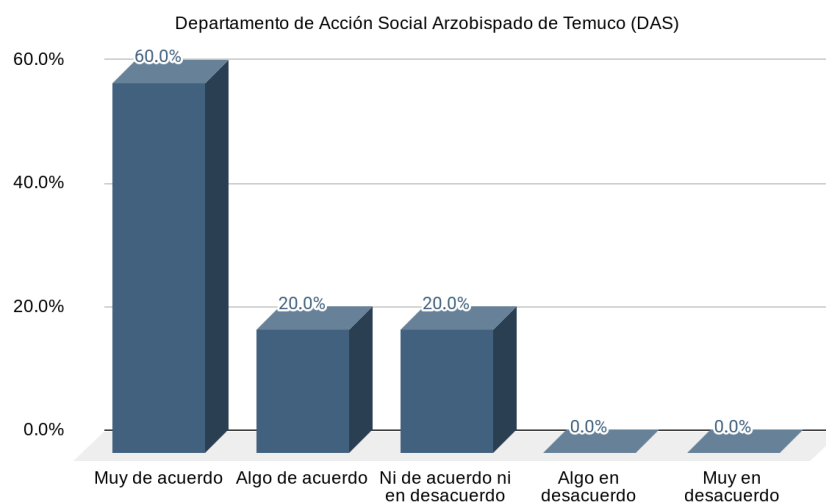
Gráfico 18. Mayor y mejor conocimiento de la función del DAS:



El 80% de los trabajadores está muy de acuerdo con esta afirmación.

Para el cambio **“Incremento de la motivación y compromiso de los trabajadores”**, se consultó **¿Están más motivados por pertenecer a esta organización desde que se está ejecutando este proyecto?**

Gráfico 19. Aumento motivación de trabajadores:



El 80% respondió favorablemente, considerando el 60% estar muy de acuerdo y un 20% algo de acuerdo.

Para validar los cambios propuestos en CMPC **“Mejora en reputación externa a través de la implicación de la población y otras entidades”**, **“Incremento de la motivación y el compromiso de los trabajadores involucrados”** y **“Aumento del orgullo y sentido de pertenencia a la empresa de sus trabajadores (área involucrada)”** no se realizó encuesta como se indicó anteriormente pues la empresa cuenta con estudios de reputación para validar el primero y encuesta de clima Great Place to Work para validar el segundo y tercero.

El estudio de reputación indica que su capital reputacional ha aumentado en la zona, la percepción sobre la empresa es más positiva y en la evaluación de desempeño alcanza un 83,5% lo que indica que es muy bueno aunque se reconoce que aún puede mejorar en varios aspectos. La encuesta Great Place to Work por su parte evalúa en las dimensiones Orgullo y Camaradería, la satisfacción de pertenecer a la empresa, al equipo y el sentido de equipo, obteniendo los últimos años entre 86% y 90% de satisfacción.

3.4.2.3. Matriz de Impactos

La matriz de impactos sintetiza el proceso de desarrollo de la metodología e incluye para cada stakeholder la siguiente información:

- Inputs (recursos/inversión que aportan)
- Actividades (qué actividades se han realizado a partir de los inputs)
- Outputs (resultados tangibles de la actividad)
- Outcomes (los cambios, que ya hemos analizado)
- Indicadores (o cómo se miden esos cambios)
- Unidades (es decir, qué cantidad de cambio representa)
- Duración (cuántos años dura el cambio)
- Financiamiento proxy (indicador de aproximación financiera que permite cuantificar los cambios)
- El valor del proxy (el valor monetario)
- La fuente del proxy

- Los correctores Deadweight, Attribution y Drop Off (ajustan los cambios a lo que sólo es atribuible a la entidad, programa o proyecto)
- Impacto (medido en pesos chilenos)
- Coeficiente SROI

Identificación de la inversión y los resultados.

En el periodo 2015-2019 el proyecto “Revalorización y recuperación de atractivos culturales en las Rutas Fluviales de la IX región de Chile” que comprende aportes en formación de emprendedores, construcción de infraestructura, instalación de equipamiento, marketing y apoyo de profesionales, ha alcanzado una inversión total de 1.543.664.121 pesos chilenos, equivalentes a 1.681.551 euros.

Tabla 13. Resumen de inputs y outputs.

Resumen de inputs y resultados							
Stakeholders	Input	Importe					Resultados (Output)
		2015	2016	2017	2018	2019	
CMPC Ruta Fluvial Carahue y Toltén	Estudios iniciales	12,000,000	0	0	0	0	Informe diagnóstico, aportes directos menores y selección de emprendedores
	Construcción muelles e infraestructura turística	0	23,000,000	20,000,000	15,000,000	38,000,000	Infraestructura emprendedores
		0	23,000,000	20,000,000	35,484,463	69,710,000	12 muelles Carahue, 7 muelles Toltén
		0	0	0	23,500,000	28,000,000	Aula abierta Monkul con paneles informativos, cabañas, cocinas, baños, sala ventas, señalética.
		0	0	0	49,984,463	0	Centro de Visitantes de Carahue
	Animación, difusión, ferias, talleres	0	0	0	0	10,000,000	Campeonato Internacional de Canotaje de Carahue, Campeonato de pesca deportiva del chinook de Toltén, Campeonato nado aguas abiertas de Toltén.
	Construcción embarcadero	0	0	0	0	10,000,000	1 embarcadero



	Equipamiento	0	0	0	55,000,000	25,000,000	Carros de venta, Foodtrucks, equipamiento embarcaciones, motores botes para el turismo, carpas, equipamiento cocina, lozas y otras menores.	
	Difusión y marketing	0	0	0	6,000,000	10,000,000	Comunicación: reportajes diarios, radios, medios de TV, folletos.	
	Profesionales	9,480,000	9,480,000	9,480,000	18,960,000	18,960,000	Subgerente de Asuntos Públicos - 15% HH mensual (HH estimada=\$22.500) Jefe de Área - 40% HH mensual (HH estimada=\$16.250) SE considera la mitad de HH los tres primeros años	
	Asesoría Profesional (Empresa Turístico)	0	0	0	66,484,120	132,996,075	Asesorías técnicas en turismo a emprendimientos y emprendedores, capacitaciones, señalética e infraestructura (386,6 UF mensual)	
	Acompañamiento DAS	0	0	0	20,000,000	0	HH Profesionales	
Emprendedores		428,000,000						
Familias de emprendedores		0	0	0	0	0		
Vecinos comuna		0	0	0	0	0		
Administración Pública	Apoyo Ministerio de Desarrollo Social, Fondos Públicos concursables y Municipalidad	236,125,000						Adjudicaciones de fondos concursables por parte de los emprendedores. Sito en comodato para instalación de estación fluvial (desde el 2018 valorado en 20 millones) Beneficios tributarios (corresponde a 50% del aporte pero no se contabiliza acá pues el monto íntegro está considerado en el ítem CMPC.)
DAS	Profesionales y aportes	0	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	Cinco Profesionales: Director: 20% HH mensuales Jefe de Área: 50% HH mensuales Ingeniero: 50% HH mensuales Diseñadora - Encargada de la Estación Fluvial : 100% HH mensuales Secretaria: 50% HH mensuales Otros gastos como uso de vehículos, traslados y otros relacionados con visita a emprendedores. Aportes menores.	
Total inputs		1,543,664,121						

3.4.3. FASE 3: Evidenciar los Outcomes y darles un valor

3.4.3.1. Medida de los cambios

A continuación se debe medir y cuantificar, en términos económicos, los cambios identificados mediante el desarrollo de indicadores financieros (financial proxy) indicando la fuente y su valor concreto.

Los proxys elegidos para cuantificar los cambios son el resultado de una revisión de la bibliografía, de casos ya realizados y del acuerdo con parte de los stakeholders participantes (CMPC y DAS).

Cabe señalar que estos indicadores suponen una aproximación al valor de los cambios.

Además se debe identificar para cada cambio, el tiempo de duración. Para todos los cambios se asume una duración de 3 años, coincidiendo con gran parte del periodo de análisis. No consideramos dos primeros años porque la inversión fue muy baja y apuntó más que nada a diagnóstico, definición de directrices y la construcción se acotó sólo a dos muelles, por lo mismo es difícil que se hayan dado algunos de los cambios que planteamos. Creemos además que los cambios se han dado con mayor fuerza los dos últimos años, periodo en que han sido mucho más fuertes las inversiones, y que si el proyecto sigue siendo valorado positivamente los cambios se mantendrán por varios años más.

Tabla 14. de Medida de los Cambios por Stakeholder.

Medida de los cambios							
Stakeholder	Cambios	Indicador	Unid.	Durac.	Financial Proxy	Valor	Fuente
Emprendedores	Desarrollo de habilidades técnicas	Nº de emprendedores que manifiestan que han recibido capacitación útil	20	3	Coste anual de capacitación en turismo	150,000	Red capacitación Chile (valor cotización curso 30 horas)



Incremento en los ingresos de su negocio	Nº de emprendedores que reconoce que han aumentado sus ingresos producto de su emprendimiento en la ruta	20	3	Coste anual de subsidios y apoyos económicos (fondos concursables)	221,500,000	Corfo (SSAF Desarrollo (10M), Scale up (60M), Semilla PRAE (25 M), Semilla Expande (45M)) Sercotec (Semilla (3.5M), Abeja (3.5M), Crece (6M), Fortalecimiento Gremial y Cooperativo (10M)) Fosis (Yo emprendo (0.5M)) INDAP (Iniciativas pueblos indígenas (4 a 6M)) Ministerio Cultura (Patrimonio Cultural (15 a 70M)) Ministerio Medio Ambiente (Iniciativas áreas verdes comunitarias (8M)) Gobierno Regional (Fondo 6% (2.5M)) *Se asume que al menos se adjudicarían la mitad de los fondos (De un total de 221,500,00)
Mejora de las relaciones familiares	Nº de emprendedores que manifiestan que ha habido una mejoría en sus relaciones familiares desde la puesta en marcha del proyecto	20	3	Coste anual de 1 sesión al mes de 1 hr. de mediador familiar (psicólogo o asistente social)	421,802	Remuneración psicólogo grado 10 Municipalidad de Nueva Imperial (valor mensual 44 horas semanales \$1,546,609) - Gobierno Transparente
Aumento de la autoestima	Nº de emprendedores que a partir de este proyecto se sienten más seguros y orgullosos de sí mismos	18	3	Coste anual de 1 sesión de 1 hr. al mes de terapia psicológica	421,802	Remuneración psicólogo grado 10 Municipalidad de Nueva Imperial (valor mensual 44 horas semanales \$1,546,609) - Gobierno Transparente
Aumento orgullo local y sentido de pertenencia	Nº de emprendedores que manifiestan que valoran más la zona en que viven (Carahue o Toltén) desde que existe este proyecto	17	3	Coste anual por persona en marketing - campaña local (12 apariciones en diario local, 4 en diario nacional y 12 TV)	212,293	Tarifario Diario local El Informador, Diario Nacional La Tercera y Canal 13 programa turístico y cultural los sábados. *Valor total= 98,716,466
Incremento de la red social	Nº de emprendedores que reconoce haber mejorado la relación con sus vecinos desde su incorporación al proyecto	17	3	Coste de 4 sesiones anuales de 1 jornada de trabajador social	1,098,455	Remuneración trabajador social grado 10 Municipalidad de Nueva Imperial (valor mensual 44 horas semanales \$1,510,375) - Gobierno Transparente



Medida de los cambios							
Stakeholder	Cambios	Indicador	Unid.	Durac.	Financial Proxy	Valor	Fuente
Proveedores	Incremento en los ingresos de su negocio	Nº de proveedores que reconoce han aumentado sus ingresos producto desde que existe el proyecto	10	3	Coste anual de subsidios y apoyos económicos (fondos concursables)	110,750,000	Corfo (SSAF Desarrollo (10M), Scale up (60M), Semilla PRAE (25 M), Semilla Expande (45M)) Sercotec (Semilla (3.5M), Abeja (3.5M), Crece (6M), Fortalecimiento Gremial y Cooperativo (10M)) Fosis (Yo emprendo (0.5M)) INDAP (Iniciativas pueblos indígenas (4 a 6M)) Ministerio Cultura (Patrimonio Cultural (15 a 70M)) Ministerio Medio Ambiente (Iniciativas áreas verdes comunitarias (8M)) Gobierno Regional (Fondo 6% (2.5M)) *Se asume que al menos se adjudicarían la mitad de los fondos (De un total de 221,500,00)
	Mejora de las relaciones familiares	Nº de proveedores que manifiestan que ha habido una mejoría en sus relaciones familiares desde la puesta en marcha del proyecto	11	3	Coste anual de 1 sesión de 1 hr. al mes de mediador familiar (psicólogo o asistente social)	421,802	Remuneración psicólogo grado 10 Municipalidad de Nueva Imperial (valor mensual 44 horas semanales \$1,546,609) - Gobierno Transparente
	Aumento de la autoestima	Nº de proveedores que a partir de este proyecto se sienten más seguros y orgullosos de sí mismos	9	3	Coste anual de 1 sesión de 1 hr. al mes de terapia psicológica	421,802	Remuneración psicólogo grado 10 Municipalidad de Nueva Imperial (valor mensual 44 horas semanales \$1,546,609) - Gobierno Transparente
	Aumento orgullo local y sentido de pertenencia	Nº de proveedores que valoran más la zona en que viven (Carahue o Toltén) desde que está el proyecto	9	3	Coste anual en marketing - campaña local (12 apariciones en diario local, 4 en diario nacional y 12 TV)	212,293	Tarifario Diario local El Informador, Diario Nacional La Tercera y Canal 13 programa turístico y cultural los sábados. *Valor total= 98,716,466
	Incremento de la red social	Nº de proveedores que reconoce haber mejorado la relación con sus vecinos a partir de su participación en el proyecto	10	3	Coste de 4 sesiones anuales de 1 jornada de trabajador social	1,098,455	Remuneración trabajador social grado 10 Municipalidad de Nueva Imperial (valor mensual 44 horas semanales \$1,510,375) - Gobierno Transparente



Medida de los cambios							
Stakeholder	Cambios	Indicador	Unid.	Durac.	Financial Proxy	Valor	Fuente
Familias de emprendedores	Incremento en los ingresos familiares	Nº de familias que reconocen que han aumentado sus ingresos producto de su emprendimiento en la ruta	15	3	Coste anual de subsidios y apoyos económicos (fondos concursables)	110,750,000	Corfo (SSAF Desarrollo (10M), Scale up (60M), Semilla PRAE (25 M), Semilla Expande (45M)) Sercotec (Semilla (3.5M), Abeja (3.5M), Crece (6M), Fortalecimiento Gremial y Cooperativo (10M)) Fosis (Yo emprendo (0.5M)) INDAP (Iniciativas pueblos indígenas (4 a 6M)) Ministerio Cultura (Patrimonio Cultural (15 a 70M)) Ministerio Medio Ambiente (Iniciativas áreas verdes comunitarias (8M)) Gobierno Regional (Fondo 6% (2.5M)) *Se asume que al menos se adjudicarían la mitad de los fondos (De un total de 221,500,00)
	Aumento de oportunidades de desarrollo	Nº de familias en las que otro integrante distinto del emprendedor inició una nueva actividad (estudio, trabajo u otro) que no habría desarrollado de no existir el proyecto	12	3	Coste anual de talleres y capacitaciones	120,000	Red capacitación Chile (valor cotización curso 30 horas)
	Mejora de las relaciones familiares	Nº de familias que manifiestan que ha habido una mejoría en sus relaciones familiares desde que existe el proyecto	19	3	Coste anual de 1 sesión al mes de mediador familiar (psicólogo o asistente social)	1,827,811	Remuneración psicólogo grado 10 Municipalidad de Nueva Imperial (valor mensual 44 horas semanales \$1.546.609) - Gobierno Transparente
	Aumento orgullo local y sentido de pertenencia	Nº de familias que manifiestan que valoran más la zona en que viven (Carahue o Toltén) desde que existe este proyecto	20	3	Coste anual en marketing - campaña local (12 apariciones en diario local, 4 diario nacional y 12 TV	212,293	Tarifario Diario local El Informador, Diario Nacional La Tercera y Canal 13 (nacional) programa turístico y cultural los sábados.
	Incremento de la red social	Nº de familias que reconoce haber mejorado la relación con sus vecinos a partir de la incorporación del emprendedor en el proyecto	18	3	Coste de 4 sesiones anuales de 1 jornada de trabajador social	1,098,455	Remuneración trabajador social grado 10 Municipalidad de Nueva Imperial (valor mensual 44 horas semanales \$1.510.375) - Gobierno Transparente



Medida de los cambios							
Stakeholder	Cambios	Indicador	Unid.	Durac.	Financial Proxy	Valor	Fuente
Vecinos directos	Incremento en los ingresos familiares	Nº de vecinos que reconocen que han aumentado sus ingresos producto del proyecto en la ruta	296	3	Coste anual de subsidios y apoyos económicos (fondos concursables)	110,750,000	Corfo (SSAF Desarrollo (10M), Scale up (60M), Semilla PRAE (25 M), Semilla Expande (45M)) Sercotec (Semilla (3.5M), Abeja (3.5M), Crece (6M), Fortalecimiento Gremial y Cooperativo (10M)) Fosis (Yo emprendo (0.5M)) INDAP (Iniciativas pueblos indígenas (4 a 6M)) Ministerio Cultura (Patrimonio Cultural (15 a 70M)) Ministerio Medio Ambiente (Iniciativas áreas verdes comunitarias (8M)) Gobierno Regional (Fondo 6% (2.5M)) *Se asume que al menos se adjudicarían la mitad de los fondos (De un total de 221,500,00)
	Aumento de oportunidades de desarrollo	Nº de vecinos que inició o amplió una actividad o emprendimiento que no habría desarrollado de no existir el proyecto	348	3	Coste anual de talleres y capacitaciones	120,000	Red capacitación Chile (valor cotización curso 30 horas)
	Aumento orgullo local y sentido de pertenencia	Nº de vecinos que manifiestan que valoran más la zona en que viven (Carahue o Toltén) desde que existe el proyecto	331	3	Coste anual en marketing - campaña local (12 apariciones en diario local, 4 apariciones diario nacional y 12 TV)	212,293	Tarifario Diario local El Informador, Diario Nacional La Tercera y Canal 13 (nacional) programa turístico y cultural los sábados.
	Incremento de la red social	Nº de vecinos que reconoce haber mejorado la relación con sus vecinos desde la puesta en marcha del proyecto	322	3	Coste de 4 sesiones anuales de 1 jornada de trabajador social	1,098,455	Remuneración trabajador social grado 10 Municipalidad de Nueva Imperial (valor mensual 44 horas semanales \$1.510.375) - Gobierno Transparente



Medida de los cambios							
Stakeholder	Cambios	Indicador	Unid.	Durac.	Financial Proxy	Valor	Fuente
Administración Pública	Ahorro en prestaciones por desempleo	Nº de emprendedores y proveedores que estarían desempleados	4	3	Coste anual de subsidio de cesantía	138,708	Subsidio de Cesantía Superintendencia de Seguridad Social) Tasa de desempleo INE
	Reducción de consumo de servicios sociales	Nº de familias que acceden a beneficios de protección social.	32	3	Coste por familia de Bono de Protección Social, Bono de Asignación Familiar y Maternal y al Aporte Familiar Permanente	916,122	Valores publicados en Ministerio de Desarrollo Social y Chile Atiende

Medida de los cambios							
Stakeholder	Cambios	Indicador	Unid.	Durac.	Financial Proxy	Valor	Fuente
DAS	Incremento del conocimiento de los trabajadores	Nº de trabajadores que manifiestan que por su participación en el proyecto se ha dado un incremento del conocimiento en materias propias del DAS	4	3	Coste anual de capacitación en inducción	90,000	Valor HH del profesional que ejecuta la inducción y quien la recibe (1 jornada). Valor promedio HH área \$5,625
	Incremento de la motivación y compromiso de los voluntarios	Nº de voluntarios que participan regularmente en actividades del proyecto	4	3	Coste de actividad de Team Building - 2 jornadas anuales	320,000	Red capacitación Chile (Executive Partners Chile)



Medida de los cambios							
Stakeholder	Cambios	Indicador	Unid.	Durac.	Financial Proxy	Valor	Fuente
CMPC	Mejora en reputación externa a través de la implicación de la población y otras entidades	Nº de personas de la comuna de Carahue	26,562	3	Coste anual por persona de acciones comunicacionales y relaciones públicas (12 apariciones en diario local, 4 apariciones diario nacional, 12 en TV, 12 reuniones (1 jornada al mes) de Ejecutivos con dirigentes locales) y 4 activaciones anuales.	4,746	Tarifario público Diario local El Informador, Diario Nacional La Tercera, Matinal Canal 13, valor HH estimado de Subgerente de Asuntos Públicos CMPC y agencia de marketing. *Valor total= 126,076,466
	Incremento de la motivación y el compromiso de los trabajadores involucrados	Nº de trabajadores que se sienten más comprometidos con la empresa desde que participan en este proyecto.	7	3	Coste de actividad de Team Building - 2 jornadas anuales	320,000	Red capacitación Chile (Executive Partners Chile)
	Aumento del orgullo y sentido de pertenencia a la empresa de sus trabajadores (área involucrada)	Nº de trabajadores que se sienten más orgullosos de pertenecer a CMPC y el equipo.	7	3	Coste anual por persona de actividades de RRHH para reputación interna, pertenencia y orgullo	300,000	Presupuesto anual estimado entregado por Jefe de Recursos Humanos CMPC para actividades de comunicación interna, camaradería y reconocimiento (Fiesta de fin de año, regalo de cumpleaños, actividades de comunicación, dos actividades de camaradería anuales)

Los proxy elegidos para la valoración de los impactos son tan solo una estimación lo más cercana posible al valor social, puesto que no existe una medición directa del mismo (Rauscher et al., 2012). Independiente de lo anterior, su uso nos permite tangibilizarlo en algo más conocido, ...al utilizar un lenguaje económico que permite comprender mejor el valor social (Rauscher et al. 2012).

3.4.4. FASE 4: Establecer el impacto

3.4.4.1. Cuantificación del impacto social.

El impacto resulta de la multiplicación del financial proxy por la cantidad del cambio (unidades) menos los factores de corrección.

Los factores de corrección, que hemos comentado anteriormente en este trabajo, se aplican porque no puede asumirse que todo el cambio es atribuible al proyecto. Para determinar a cuánto corresponde cada uno en este ejercicio, se recurrió a revisar otros ejemplos de casos analizados bajo esta misma metodología y se aplicó un criterio que se indica para cada uno a continuación.

Peso muerto (Deadweight): Se refiere a cambios que se hubiesen dado de todas formas, es decir, si no se hubiese realizado el proyecto. Se realizará siempre un estimado.

Para el caso del proyecto se evaluó con la encargada del DAS ¿qué pasaría si las entidades involucradas no estuvieran realizando este proyecto?, obteniendo así el % de usuarios que habrían recurrido a otras fuentes para alcanzar cambios similares.

Atribución (Attribution): Es el porcentaje de cambios que no es atribuible al proyecto porque hay otros agentes que podrían influir en el cambio. Nunca será posible el cálculo completamente preciso de la atribución, ya que la propia actividad puede no ser la única que contribuye al cambio observado.

Para la atribución se recurrió a la encuesta en la que se planteó a los consultados ¿De qué manera este proyecto ha influido en la consecución de cada cambio?, aplicando la misma escala de valoración que para el resto de las preguntas, valorándolas de 1 a 5, y obteniendo posteriormente el promedio y su peso en porcentaje.

Deterioro (Drop off): Es el deterioro de los cambios con el paso del tiempo y se calcula para aquellos cambios que duran más de un año. Normalmente se calcula reduciendo un porcentaje fijo

del nivel restante del cambio al final de cada año. Bajo este prisma, en este caso aplicaría a todos los cambios considerados porque contemplamos que al menos todos duran lo que dura el proyecto (3 años) y en la bibliografía en general se indica considerar no más allá de 5 ya que luego de ellos, es difícil poder atribuir los cambios al proyecto ya que comienzan a interferir más factores que no manejamos a priori.

Desplazamiento (Displacement): Evalúa cuánto del outcome desplaza otros outcomes. Para este programa no se ha considerado relevante incluirlo pues no se considera tras el análisis que algún outcome esté siendo desplazado a otro stakeholder no considerado.

Para la Administración pública no se aplica ningún corrector porque son impactos directos del proyecto.

Tabla 15. Cuantificación de la medida de cambio por stakeholders.

Medida de los cambios								
Stakeholder	Cambios	Unid.	Financial Proxy	Valor	Fuente	P M.	Atrib.	Total impacto
Emprendedores	Desarrollo de habilidades técnicas	20	Coste anual de capacitación en turismo	150,000	Red capacitación Chile (valor cotización curso 30 horas)	38%	20%	1,488,000
	Incremento en los ingresos de su negocio	20	Coste anual de subsidios y apoyos económicos (fondos concursables)	221,500,000	Corfo (SSAF Desarrollo (10M), Scale up (60M), Semilla PRAE (25 M), Semilla Expande (45M)) Sercotec (Semilla (3.5M), Abeja (3.5M), Crece (6M), Fortalecimiento Gremial y Cooperativo (10M)) Fosis (Yo emprendo (0.5M)) INDAP (Iniciativas pueblos indígenas (4 a 6M)) Ministerio Cultura (Patrimonio Cultural (15 a 70M)) Ministerio Medio Ambiente (Iniciativas áreas verdes comunitarias (8M)) Gobierno Regional (Fondo 6% (2.5M)) *Se asume que al menos se adjudicarían la mitad de los fondos (De un total de 221,500,00)	38%	40%	1,647,960,000



Mejora de las relaciones familiares	20	Coste anual de 1 sesión al mes de 1 hr. de mediador familiar (psicólogo o asistente social)	421,802	Remuneración psicólogo grado 10 Municipalidad de Nueva Imperial (valor mensual 44 horas semanales \$1.546.609) - Gobierno Transparente	38%	20%	4,184,280
Aumento de la autoestima	18	Coste anual de 1 sesión de 1 hr. al mes de terapia psicológica	421,802	Remuneración psicólogo grado 10 Municipalidad de Nueva Imperial (valor mensual 44 horas semanales \$1.546.609) - Gobierno Transparente	38%	20%	3,765,852
Aumento orgullo local y sentido de pertenencia	17	Coste anual por persona en marketing - campaña local (12 apariciones en diario local, 4 apariciones diario nacional y 12 TV)	212,293	Tarifario Diario local El Informador, Diario Nacional La Tercera y Canal 13 programa turístico y cultural los sábados. *Valor total= 98,716,466	38%	0%	2,237,573
Incremento de la red social	17	Coste de 4 sesiones anuales de 1 jornada de trabajador social	1,098,455	Remuneración trabajador social grado 10 Municipalidad de Nueva Imperial (valor mensual 44 horas semanales \$1.510.375) - Gobierno Transparente	38%	20%	9,262,169
Total							1,668,897,875



Medida de los cambios								
Stakeholder	Cambios	Unid.	Financial Proxy	Valor	Fuente	P M.	Atrib.	Total impacto
Proveedores	Incremento en los ingresos de su negocio	10	Coste anual de subsidios y apoyos económicos (fondos concursables)	110,750,000	Corfo (SSAF Desarrollo (10M), Scale up (60M), Semilla PRAE (25 M), Semilla Expande (45M)) Sercotec (Semilla (3.5M), Abeja (3.5M), Crece (6M), Fortalecimiento Gremial y Cooperativo (10M)) Fosis (Yo emprendo (0.5M)) INDAP (Iniciativas pueblos indígenas (4 a 6M)) Ministerio Cultura (Patrimonio Cultural (15 a 70M)) Ministerio Medio Ambiente (Iniciativas áreas verdes comunitarias (8M)) Gobierno Regional (Fondo 6% (2.5M)) *Se asume que al menos se adjudicarían la mitad de los fondos (De un total de 221,500,00)	50%	20%	443,000,000
	Mejora de las relaciones familiares	11	Coste anual de 1 sesión de 1 hr. al mes de mediador familiar (psicólogo o asistente social)	421,802	Remuneración psicólogo grado 10 Municipalidad de Nueva Imperial (valor mensual 44 horas semanales \$1.546.609) - Gobierno Transparente	50%	20%	1,855,931
	Aumento de la autoestima	9	Coste anual de 1 sesión de 1 hr. al mes de terapia psicológica	421,802	Remuneración psicólogo grado 10 Municipalidad de Nueva Imperial (valor mensual 44 horas semanales \$1.546.609) - Gobierno Transparente	50%	20%	1,518,489
	Aumento orgullo local y sentido de pertenencia	9	Coste anual en marketing - campaña local (12 apariciones en diario local, 4 apariciones diario nacional y 12 TV)	212,293	Tarifario Diario local El Informador, Diario Nacional La Tercera y Canal 13 programa turístico y cultural los sábados. *Valor total= 98,716,466	50%	0%	955,321
	Incremento de la red social	10	Coste de 4 sesiones anuales de 1 jornada de trabajador social	1,098,455	Remuneración trabajador social grado 10 Municipalidad de Nueva Imperial (valor mensual 44 horas semanales \$1.510.375) - Gobierno Transparente	50%	20%	4,393,818
Total								451,723,558



Medida de los cambios								
Stakeholder	Cambios	Unid.	Financial Proxy	Valor	Fuente	P M.	Atrib.	Total impacto
Familias de emprendedores	Incremento en los ingresos familiares	15	Coste anual de subsidios y apoyos económicos (fondos concursables)	110,750,000	Corfo (SSAF Desarrollo (10M), Scale up (60M), Semilla PRAE (25 M), Semilla Expande (45M)) Sercotec (Semilla (3.5M), Abeja (3.5M), Crece (6M), Fortalecimiento Gremial y Cooperativo (10M)) Fosis (Yo emprendo (0.5M)) INDAP (Iniciativas pueblos indígenas (4 a 6M)) Ministerio Cultura (Patrimonio Cultural (15 a 70M)) Ministerio Medio Ambiente (Iniciativas áreas verdes comunitarias (8M)) Gobierno Regional (Fondo 6% (2.5M)) *Se asume que al menos se adjudicarían la mitad de los fondos (De un total de 221,500,00)	40%	20%	797,400,000
	Aumento de oportunidades de desarrollo	12	Coste anual de talleres y capacitaciones	120,000	Red capacitación Chile (valor cotización curso 30 horas)	40%	20%	691,200
	Mejora de las relaciones familiares	19	Coste anual de 1 sesión al mes de mediador familiar (psicólogo o asistente social)	1,827,811	Remuneración psicólogo grado 10 Municipalidad de Nueva Imperial (valor mensual 44 horas semanales \$1.546.609) - Gobierno Transparente	40%	20%	16,669,633
	Aumento orgullo local y sentido de pertenencia	20	Coste anual en marketing - campaña local (12 apariciones en diario local, 4 apariciones diario nacional y 12 TV)	212,293	Tarifario Diario local El Informador, Diario Nacional La Tercera y Canal 13 (nacional) programa turístico y cultural los sábados.	40%	0%	2,547,522
	Incremento de la red social	18	Coste de 4 sesiones anuales de 1 jornada de trabajador social	1,098,455	Remuneración trabajador social grado 10 Municipalidad de Nueva Imperial (valor mensual 44 horas semanales \$1.510.375) - Gobierno Transparente	40%	40%	7,117,985
Total								824,426,340



Medida de los cambios								
Stakeholder	Cambios	Unid.	Financial Proxy	Valor	Fuente	P M.	Atrib.	Total impacto
Vecinos directos	Incremento en los ingresos familiares	296	Coste anual de subsidios y apoyos económicos (fondos concursables)	73,833,3330	Corfo (SSAF Desarrollo (10M), Scale up (60M), Semilla PRAE (25 M), Semilla Expande (45M)) Sercotec (Semilla (3.5M), Abeja (3.5M), Crece (6M), Fortalecimiento Gremial y Cooperativo (10M)) Fosis (Yo emprendo (0.5M)) INDAP (Iniciativas pueblos indígenas (4 a 6M)) Ministerio Cultura (Patrimonio Cultural (15 a 70M)) Ministerio Medio Ambiente (Iniciativas áreas verdes comunitarias (8M)) Gobierno Regional (Fondo 6% (2.5M)) *Se asume que al menos se adjudicarían un tercio de los fondos (De un total de 221,500,00)	70%	60%	2,622,560,000
	Aumento de oportunidades de desarrollo	348	Coste anual de talleres y capacitaciones	120,000	Red capacitación Chile (valor cotización curso 30 horas)	70%	40%	7,516,800
	Aumento orgullo local y sentido de pertenencia	331	Coste anual en marketing - campaña local (12 apariciones en diario local, 4 apariciones diario nacional y 12 TV)	212,293	Tarifario Diario local El Informador, Diario Nacional La Tercera y Canal 13 (nacional) programa turístico y cultural los sábados.	70%	40%	12,648,445
	Incremento de la red social	322	Coste de 4 sesiones anuales de 1 jornada de trabajador social	1,098,455	Remuneración trabajador social grado 10 Municipalidad de Nueva Imperial (valor mensual 44 horas semanales \$1.510.375) - Gobierno Transparente	70%	60%	42,444,284
Total								2,685,169,529



Medida de los cambios								
Stakeholder	Cambios	Unid.	Financial Proxy	Valor	Fuente	P M.	Atrib.	Total impacto
Administración Pública	Ahorro en prestaciones por desempleo	4	Coste anual de subsidio de cesantía	138,708	Subsidio de Cesantía Superintendencia de Seguridad Social) Tasa de desempleo INE	0%	0	497,129
	Reducción de consumo de servicios sociales	32	Coste por familia de Bono de Protección Social, Bono de Asignación Familiar y Maternal y al Aporte Familiar Permanente	916,122	Valores publicados en Ministerio de Desarrollo Social y Chile Atiende	0%	0	29,315,904
Total								29,813,033

Medida de los cambios								
Stakeholder	Cambios	Unid.	Financial Proxy	Valor	Fuente	P M.	Atrib.	Total impacto
DAS	Incremento del conocimiento de los trabajadores	4	Coste anual de capacitación en inducción	90,000	Valor HH del profesional que ejecuta la inducción y quien la recibe (1 jornada). Valor promedio HH área \$5,625	50%	40%	108,000
	Incremento de la motivación y compromiso de los trabajadores	4	Coste de actividad de Team Building - 2 jornadas anuales	320,000	Red capacitación Chile (Executive Partners Chile)	50%	40%	384,000
Total								492,000



Medida de los cambios								
Stakeholder	Cambios	Unid.	Financial Proxy	Valor	Fuente	P M.	Atrib.	Total impacto
CMPC	Mejora en reputación externa a través de la implicación de la población y otras entidades	26,562	Coste anual por persona de acciones comunicacionales y relaciones públicas (12 apariciones en diario local, 4 apariciones diario nacional, 12 en TV, 12 reuniones (1 jornada al mes) de Ejecutivos con dirigentes locales) y 4 activaciones anuales.	4,746	Tarifario público Diario local El Informador, Diario Nacional La Tercera, Matinal Canal 13, valor HH estimado de Subgerente de Asuntos Públicos CMPC y agencia de marketing. *Valor total= 126,076,466	50%	20%	50,430,586
	Incremento de la motivación y el compromiso de los trabajadores involucrados	7	Coste de actividad de Team Building - 2 jornadas anuales	320,000	Red capacitación Chile (Executive Partners Chile)	50%	40%	672,000
	Aumento del orgullo y sentido de pertenencia a la empresa de sus trabajadores (área involucrada)	7	Coste anual por persona de actividades de RRHH para reputación interna, pertenencia y orgullo	300,000	Presupuesto anual estimado entregado por Jefe de Recursos Humanos CMPC para actividades de comunicación interna, camaradería y reconocimiento (Fiesta de fin de año, regalo de cumpleaños, actividades de comunicación, dos actividades de camaradería anuales)	50%	40%	630,000
Total								51,732,586

El Proyecto de la Ruta Fluvial del Río Imperial ha generado, en el periodo 2017-2019, un impacto social y económico total de 5,712,254,922 pesos chilenos lo que se traduce en 6,109,364 euros (1€= 935 pesos chilenos).

Se observa que el 47.01% de la cuantificación del impacto social y económico generado por el proyecto correspondió a los Vecinos, lo que indica que el proyecto está generando impactos de

acuerdo a lo esperado ya que más allá de que los beneficiarios directos sean unos pocos, el proyecto apunta a generar valor en la zona e impactar positivamente a la comunidad que la habita.

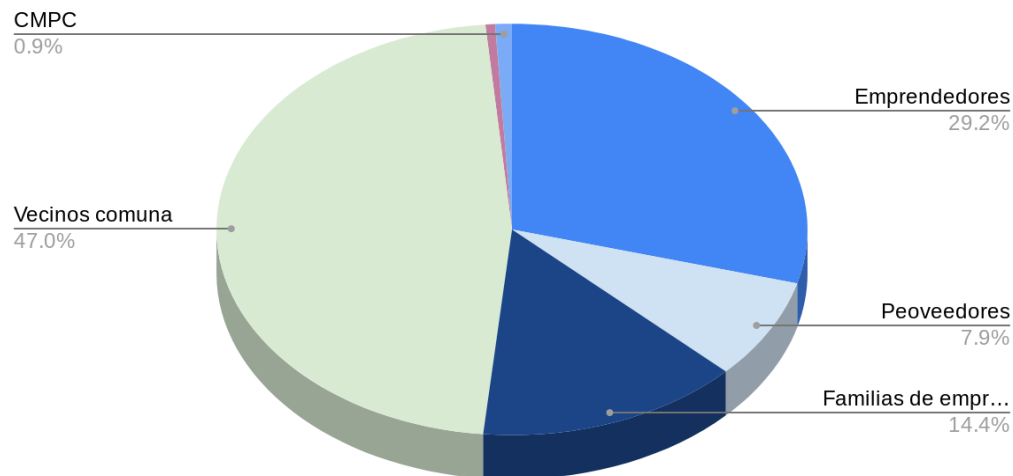
Con un 29.22% el segundo mayor impacto lo recibe los Emprendedores (beneficiarios directos), seguido por sus familias con un 14.43% y un 7.91% los Proveedores. Quienes menos impacto reciben son los entes que lo idearon y gestionan como parte de un convenio; CMPC (0.91%), la Administración Pública (0.52%) y el Departamento de Acción Social del Arzobispado de Temuco DAS (0.01%).

Tabla 16. Resumen de Impacto por Stakeholder.

Impcato por stakeholder				
Stakeholders	Total impacto	%	Población atendida	Impacto/usuario
Emprendedores	1,668,897,875	29.22%	21	79,471,327
Peoveedores	451,723,558	7.91%	11	41,065,778
Familias de emprendedores	824,426,340	14.43%	21	39,258,397
Vecinos comuna	2,685,169,529	47.01%	356	7,542,611
Administración Pública	29,813,033	0.52%	-	-
DAS	492,000	0.01%	5	98,400
CMPC	51,732,586	0.91%	7	7,390,369
Total	5,712,254,922	100%		174,826,883

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 20. Distribución del impacto social:



Fuente: Elaboración propia.

3.4.5 FASE 5: Cálculo del SROI

El cálculo de la ratio SROI es la división entre el valor actual neto y el total de la inversión realizada.

El Proyecto que estamos evaluando supone una inversión total de \$1,543,664,121 pesos chilenos correspondientes a 165,097.767 €, lo que supone una inversión por persona atendida de \$3,572,470 pesos chilenos, lo que corresponde a 6,461.82 €.

*Las personas totales atendidas corresponden a los Emprendedores, Proveedores, Familias de Emprendedores (3.1 integrantes promedio por familia según INE 2017) y Vecinos (118 familias con 3.1 integrantes promedio según INE 2017).

Para el cálculo del coeficiente SROI se deben tener en cuenta si existen cambios que duran más tiempo del periodo de referencia y como se ha dicho anteriormente se estima que los cambios al menos duran 3 años.

Para el presente caso no se ha tenido en cuenta el cálculo del valor actual neto pues se está aplicando de manera retrospectiva, por lo tanto la tasa de descuento es igual a 0.

Tabla 17. Cálculo del deterioro o Drop off.

Stakeholder	Cambios	Drop off	Total impacto	Año 1	Año 2	Año 3
Emprendedores	Desarrollo de habilidades técnicas	10%	1,488,000	1,339,200	1,205,280	1,084,752
	Incremento en los ingresos de su negocio	10%	1,647,960,000	1,483,164,000	1,334,847,600	1,201,362,840
	Mejora de las relaciones familiares	10%	4,184,280	3,765,852	3,389,267	3,050,340
	Aumento de la autoestima	10%	3,765,852	3,389,267	3,050,340	2,745,306
	Aumento orgullo local y sentido de pertenencia	10%	2,237,573	2,013,816	1,812,434	1,631,191
	Incremento de la red social	10%	9,262,169	8,335,952	7,502,357	6,752,121
Proveedores	Incremento en los ingresos de su negocio	10%	443,000,000	398,700,000	358,830,000	322,947,000
	Mejora de las relaciones familiares	10%	1,855,931	1,670,338	1,503,304	1,352,974
	Aumento de la autoestima	10%	1,518,489	1,366,640	1,229,976	1,106,978
	Aumento orgullo local y sentido de pertenencia	10%	955,321	859,789	773,810	696,429
	Incremento de la red social	10%	4,393,818	3,954,436	3,558,993	3,203,093
Familias de emprendedores	Incremento en los ingresos familiares	10%	797,400,000	717,660,000	645,894,000	581,304,600
	Aumento de oportunidades de desarrollo	10%	691,200	622,080	559,872	503,885
	Mejora de las relaciones familiares	10%	16,669,633	15,002,670	13,502,403	12,152,162
	Aumento orgullo local y sentido de pertenencia	10%	2,547,522	2,292,770	2,063,493	1,857,143



	Incremento de la red social	10%	7,117,985	6,406,187	5,765,568	5,189,011
Vecinos directos	Incremento en los ingresos familiares	10%	2,622,560,000	2,360,304,000	2,124,273,600	1,911,846,240
	Aumento de oportunidades de desarrollo	10%	7,516,800	6,765,120	6,088,608	5,479,747
	Aumento orgullo local y sentido de pertenencia	10%	12,648,445	11,383,601	10,245,241	9,220,717
	Incremento de la red social	10%	42,444,284	38,199,855	34,379,870	30,941,883
Administración Pública	Ahorro en prestaciones por desempleo	10%	497,129	447,417	402,675	362,407
	Reducción de consumo de servicios sociales	10%	29,315,904	26,384,314	23,745,882	21,371,294
DAS	Incremento del conocimiento de los trabajadores	10%	108,000	97,200	87,480	78,732
	Incremento de la motivación y compromiso de los trabajadores	10%	384,000	345,600	311,040	279,936
CMPC	Mejora en reputación externa a través de la implicación de la población y otras entidades	10%	50,430,586	45,387,528	40,848,775	36,763,897
	Incremento de la motivación y el compromiso de los trabajadores involucrados	10%	672,000	604,800	544,320	489,888
	Aumento del orgullo y sentido de pertenencia a la empresa de sus trabajadores (área involucrada)	10%	630,000	567,000	510,300	459,270
			5,712,254,922	5,141,029,430	4,626,926,487	4,164,233,838

Tabla 18. Cálculo valor actual.

	Total impacto	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Suma Anual	5,712,254,922	5,141,029,430	4,626,926,487	4,164,233,838	19,644,444,675

En valor actual la metodología aplica un incremento cuando hay cambios que duran más de 1 año, por eso se cuantifica el valor actual en \$19,644,444,675 pesos chilenos correspondientes a 21,010,101€ lo que supone un impacto por persona de 48,634€.

Ahora, si calculamos el **SROI** para el proyecto, nos encontramos que este produce un retorno social de la inversión de **12.73 €** por cada euro invertido.

CONCLUSIONES

Tras analizar lo referente a medición de impacto, podemos concluir y dar respuesta a varias de las interrogantes planteadas al inicio de este trabajo:

1. En relación a la importancia, tras la investigación bibliográfica y de referentes realizada podemos señalar que definitivamente es importante llevar a cabo algún tipo de medición de impacto puesto que nos entrega herramientas para respaldar las decisiones, mejorar la gestión, acceder a fuentes de financiamiento, comprometer a las partes interesadas en el proyecto y un sin fin de otras acciones que en definitiva, con datos concretos, nos permiten “enfrentar” de mejor manera a cada uno de los stakeholders.

Además, tras realizar la consulta en Chile para llevar a cabo el caso práctico, nos encontramos con que si bien sólo el 48,44% de las organizaciones encuestadas miden actualmente el impacto social, el 51,56% restante lo haría de poder hacerlo pero por falta de recursos o tiempo no lo llevan adelante. Del total encuestado, el 82,85% lo considera muy útil justificándolo principalmente en tres aspectos; mejora en la gestión, dar continuidad a la iniciativa y conseguir financiamiento o dar respuesta a los inversores.

2. Respecto a las metodologías revisadas, nos pudimos dar cuenta que existen múltiples tipos y depende mucho de lo que quieran lograr las organizaciones, la alternativa que escojan. Sin embargo hay metodologías que están dentro de las más nombradas y utilizadas, revisamos 10 de ellas basándonos en las mencionadas en dos estudios anteriores (Estudio New Economic Foundation 2009 y Estudio Fundación Bill y Melinda Gates 2008) y en lo arrojado por la consulta en Chile. De lo estudiado pudimos encontrar elementos centrales o comunes que nos entregan ciertas pautas de lo que debe tener una buena metodología y que coincide también con los aspectos comunes encontrados entre las distintas definiciones de medición de impacto social:
 - Involucrar a los stakeholders es esencial.
 - Revisar los cambios aplicando la Cadena de valor y Teoría del cambio.

- Ser conscientes de que los cambios pueden ser a corto, mediano y largo plazo e identificarlos de esta manera.
 - Saber también que pueden impactar de manera micro, meso y macro, es decir al individuo, al grupo o corporación y a la sociedad respectivamente y asumirlo como parte del trabajo de medición.
 - Entender que resultado no es lo mismo que impacto y que la suma de los primeros y su mantención en el tiempo, su carácter sostenible, puede llevar a un alcance mayor que resulte en lo segundo.
 - Comprender que la intervención puede generar los efectos positivos esperados pero también algunos negativos no esperados (externalidades) y se deben contabilizar de alguna manera.
 - Atender a que el impacto social es muchas veces una suma de efectos medioambientales, sociales y económicos.
 - Las metodologías más completas consideran la dimensión de aspectos cuantitativos y cualitativos aplicando además ambas técnicas en la recolección de información.
 - Muchas de las metodologías más utilizadas consideran una evaluación continua, por lo que el monitoreo es un tema relevante.
 - Por último el reporte y feedback es algo que se debe considerar en el proceso.
3. Pudimos comparar las distintas metodologías identificando ventajas y desventajas de cada una y elementos centrales y concluimos que no hay una o no existe “la” mejor metodología y se deben considerar distintos factores como el tiempo, los recursos, el nivel de especificidad que se espera alcanzar, el alcance, los intereses particulares, entre otros para determinar a cuál acudir. Sin embargo podemos decir que hay algunas más completas como la que consideramos para nuestro caso práctico pues considera gran parte de los elementos mencionados en el punto anterior, además de ofrecer la oportunidad de hacerlo ex-post o de manera retrospectiva.

En general las metodologías que apuntan a obtener un valor económico parecen ser más completas ya que para llegar a él deben acudir a estudiar los aspectos no económicos.

4. Concluimos además, que es posible traducir el valor social a parámetros financieros aún cuando nos pudimos dar cuenta que es un aspecto cuestionado pues la pregunta objetiva de cómo asignar valor cuantificable a algo subjetivo no es fácil de responder, sin embargo creemos que vale la pena hacer el intento porque en el proceso de levantar la información para lograr cuantificar, se comienza a evidenciar el real impacto del proyecto en cuestión. Esto lo pudimos observar claramente a través de la aplicación de la metodología (SROI) a un caso real, lo que implicó que para llegar a un número, a una magnitud concreta de aporte final, tuvimos que aplicar cada uno de los elementos identificados como clave o centrales anteriormente. Aunque hablemos de una fórmula matemática, llegar a ella no es sólo sumar $2 + 2$, es involucrarse, contactarse con las partes interesadas, levantar información, entender los cambios y qué parte de ellos puede ser atribuibles al proyecto sin sobrestimarlos, además de entender el medio en el que se desarrolla para poder llegar a asignar financial proxy adecuados con fuentes certeras y de real respaldo a cada cambio que podamos identificar.
5. Es vital entender que muchas de los proyectos sociales, más allá de generarse a partir de buenas intenciones, son empresas, se constituyen como negocios que si bien no apuntan a generar dinero propiamente tal, sí deben ser rentables y por lo mismo contar con metodologías que respalden esa utilidad generada para la sociedad es vital, sobre todo porque detrás de cada empresa hay inversores que muchas veces de lo que más entienden es de números, debido a ello y sobre todo refiriéndonos a proyectos de Responsabilidad Social Corporativa, donde hay corporaciones detrás, los métodos que monetizan el valor social nos parece pueden ser los más adecuados y al menos deberían configurar una categoría dentro de la medición.
6. La principal falencia de que cada organización opte por algún método considerando sus propias necesidades es la poca trazabilidad que se genera y la consiguiente falta de respaldo para determinar buenas o malas prácticas y redactar políticas o instrumentos a nivel global que ayuden a desarrollar y consolidar el área. Entendemos y hemos expresado anteriormente la dificultad de ello pero para avanzar en la construcción de una metodología

estándar de medición, al menos deben definirse las mejores metodologías por tipo de proyecto, empresa o por área, tal como hemos indicado en el punto anterior respecto a RSC.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arvidson, M. & Lyon, F. (2014). «Social impact measurement and non-profit organisations: compliance, resistance and promotion», *Voluntas*, Vol. No. 2.
2. Aguilar, A., Herruzo, J., Ochoa, J. y Pino, J. (2019) Retorno Social de la inversión (SROI) en tratamientos psicológicos basados en evidencias.
3. Agencia Valenciana de la Innovación (2015) Guía práctica sobre cómo medir resultados y evaluar el impacto.
4. Bassi, A. (2013), 'How to measure the intangible? Towards a system of indicators (S.A.V.E.) for the measurement of the performance of social enterprises', in Franz, H.-W., Howaldt, J. and Hochgerner, J. (eds.) (2013), *Challenge Social Innovation. Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*, Springer, Berlin.
5. Balaguer, A. y Caballero, I. (2000) Responsabilidad social de las empresas. Modelo GRI (Global Reporting Initiative).
6. Banco Interamericano de Desarrollo (2014) El fenómeno de las empresas B en América Latina.
7. Barrow, C. J. 2003. *Social Impact Assessment: An Introduction*. London: Arnold.
8. Bravo, H. (2011) La economía del cambio climático de impactos sociales: métodos y técnicas de análisis, *Análisis del costo beneficio*.
9. Burdge Rabel J. (2004). *A Community Guide to Social Impact Assessment*, 3rd Edition.
10. Burgos, L. (2010) *Análisis de Costo- Efectividad: panorama general, pasos para realizar un análisis*.
11. Becker, H & Vanclay, F. (2006). *The International Handbook of Social Impact Assessment: Concept and Methodological Advances*. Edward Algar. Cheltenham UK.
12. Boardman, A., A. Vining, D. Greenberg y D. Weimer. 2001. *Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice*. New Jersey: Prentice Hall.
13. Rabel J. Burge, "A Community Guide to Social Impact Assessment", 3rd Edition, 2004.
14. CIVICUS (2012) "Civil Society Rapid Assessment (CSI-RA) indicators", Johannesburg: CIVICUS
15. Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D. & Olsen, S. (2004) "Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures. Methods Catalogue", Center

for Responsible Business Working Paper Series, Working Paper, 13. Disponible: http://www.riseproject.org/DBL_Methods_Catalog.pdf

16. Clifford, J. (2014), 'Impact Evaluation by Social Enterprises: Measuring the un-measurable?', 10th annual meeting of the OECD LEED forum on partnerships and local development, Stockholm, April 2014, <http://www.oecd.org/cfe/leed/10th-fplg-meeting.htm>
17. Clifford, J., Hehenberger, L. and Fantini, M. (2014), 'Proposed approaches to social impact measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI', Disponible: http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/expert-group/social_impact/140605-sub-group-report_en.pdf
18. Cohen E, Franco R. (1992). Gestión Social. Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales. México DF: Siglo XX Editores.
19. DiMaggio, P. (2001) "Measuring the Impact of the Nonprofit Sector on Society is Probably Impossible but Possibly Useful. A Sociological Perspective." in: Flynn, P. & Hodgkinson, V. (ed.) Measuring the Impact of the Nonprofit Sector, New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
20. Ebrahim, A. and Rangan, V. K. (2010), 'The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance', Harvard Business School Working Paper, No. 10-099, <http://hbswk.hbs.edu/item/6439.html>
21. Emerson, J. (2003), 'The blended value proposition: Integrating social and financial returns', California Management Review, Vol. 45(4), pp. 35-51.
22. Emerson, J., Wachowicz, J. and Chun, S. (2000), 'Social return on investment: Exploring aspects of value creation in the non-profit sector', The Roberts Foundation, San Francisco.
23. European Economic and Social Committee (2013) "Social Impact Measurement". Opinion of the European Economic and Social Committee.
24. EVPA (2013) "A Practical Guide to Measuring and Managing Impact". European Venture Philanthropy Association.
25. Friedman, M. (1970) "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", The New York Times Magazine.
26. GECES Sub-group on Impact Measurement (2014) "Proposed Approaches to Social Impact Measurement in the European Commission legislation and practice relating to: EuSEFs and the EaSI", GECES Group.

27. Gertler, Sebastián Martínez, Patrick Premand, Laura B. Rawlings y Christel M. J. Vermeersch. (2017). Banco Interamericano de Desarrollo. Grupo Banco Mundial. La evaluación de impacto en la práctica.
28. Gibbon, J. & Dey, C. (2011) “Developments in Social Impact Measurement in the Third Sector: Scaling Up or Dumbing Down?”, *Social and Environmental Accountability Journal*, 31, 1. Disponible doi: 10.1080/0969160X.2011.556399
29. Gray R. (2000). Current developments and trends in social and environmental auditing, reporting & Attestation: a personal perspective.
30. Gray, Owen y Maunders, (1988). *Corporate Social Reporting: Emerging Trends in Accountability and the Social Contract*,
31. Harlock, J. (2013) “Impact measurement practice in the UK third sector: a review of emerging evidence”. Third Sector Research Centre Working Paper 106.
32. Harvey, B. (2011) “SIA from a resource developer’s perspective”, in: Vanclay, F. & Esteves, A. M. (ed.): *New Directions in Social Impact Assessment*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
33. Harji, K. y Best., H. (2013) *Guidebook for Impact Investors: Impact Measurement*.
34. Hutubessy, R., Chisholm, D., Tan- Torres, T. (2003) *Análisis de costo efectividad generalizado para el establecimiento de prioridades del sector salud en el ámbito nacional*.
35. Iyer, R. (2014) *Social Return on Investment- Measuring the Impact*.
36. ISET INTERNATIONAL (2014) *Introducción al análisis Costo- Beneficio*.
37. Lazkano, L. y San José, L. (2019) *Monetización del valor social: el caso Clade*.
38. LBG Corporate Citizenship (2018) *LBG Guidance Manual*. http://www.lbg-online.net/wp-content/uploads/2018/10/LBG-Public-Guidance-Manual_2018.pdf
39. LBG Corporate Citizenship (2014) *LBG Guidance Manual*. http://lbg-online.net/pdf/04_LBG%20Guidance%20Manual.pdf
40. Leal, J. (2010) *Análisis costo- beneficio de regulaciones ambientales*.
41. Land; K. (2001) "Social Indicators for Assessing the Impact of the Independent, Not-forProfit Sector of Society". in: Flynn, P. & Hodgkinson, V. (ed.) *Measuring the Impact of the Nonprofit Sector*, New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
42. Leeuw, F. & Vaessen, J. (2009) "Impact Evaluations and Development. NONIE Guidance on Impact Evaluation". Washington: NONIE—The Network of Networks on Impact Evaluation.
43. Maas, K. & Liket, K. (2011) “Social Impact Measurement. Classification of Methods”.

44. Maas, K. (2008): “Social impact measurement: Towards a guideline for managers”, in: Csutora, M. & Szerényi, Z.M. (ed.): Sustainability and Corporate Responsibility Accounting –measuring and managing business benefits, Budapest: EMAN-EU 2008 Conference Proceedings.
45. Mathews, M. R. y Perera, M.H. (1991) Accounting Theory and. Development, Chapman and Hall, London.
46. Mejía, F. (2012) Una introducción al análisis económico: Costo efectividad y costo beneficio.
47. Melendo, L. (2018) La medición del valor social integrado, un nuevo modelo de contabilidad social.
48. Maier, F., Schober, C., Simsa, R. & Millner, R. (2014) “SROI as a Method for Evaluation Research: Understanding Merits and Limitations“, Voluntas. published online September 2009, Disponible DOI:10.1007/s11266-014-9490-x
49. Millar, R., & Hall, K. (2012) “Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement”, Public Management Review, 15, 6. Disponible DOI: 10.1080/14719037.2012.6988
50. OECD (2010b) “Measuring Innovation. A New Perspective.” OECD Publishing, Available <http://dx.doi.org/10.1787/9789264059474-en>.
51. Paton, R. (2003) “Managing and Measuring Social Enterprises”, Thousand Oaks, (US): SAGE Publications.
52. Prada, D. (2012) Medición del Impacto Social en las Empresas Sociales.
53. Parlinska, A., y Stawicka, E. (2018) Corporate social responsibility: measuring and reporting the effectiveness of community involvement on the basis of the LBG model. Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises (2015). Publications Office of the European Union.
54. Ramanathan Kavasseri V. (1976). Toward a Theory of Corporate Social Accounting.
55. Rossi P., Lipsey M., Freeman H., (2004) “Evaluation: A systematic approach”.
56. Robin, S. (2018) Herramientas de medición del impacto social.
57. Ruiz Roñequi, M. & Retolaza JL. (2005) “La auditoría social como instrumento de posicionamiento de la economía solidaria”.

58. Simsa, R., Rauscher, O., et.al. (2014) “Methodological Guideline For Impact Assessment”, TSI Working Paper Series No. 1. Seventh Framework Programme (grant agreement 613034), European Union. Brussels: Third Sector Impact.
59. Salamon, L. M., Anheier, H. K., List, R., Toepler, S., Sokolowski, S. W., & Associates. (1999) “Global civil society. Dimensions of the nonprofit sector”, Volume I. Baltimore, MD: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
60. Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., & Associates (ed.) (2004) “Global civil society: Dimensions of the nonprofit sector”, Volume II. Bloomfield, CT: Kumarian Press
61. Sokolowski, S. W. (2014) "Measuring Social Consequences of Non-Profit Institution Activities: A Research Note" Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project 50. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
62. Sparkes, R. & Cowton, C. J. (2004) “The Maturing of Socially Responsible Investment. A Review of the Developing Link with Corporate Social Responsibility”, Journal of Business Ethics, 52, 1. Disponible DOI: 10.1023/B:BUSI.0000033106.43260.99
63. The Interorganizational Committee on Guidelines and Principles for Social Impact Assessment, (1994). Guidelines and Principles For Social Impact Assessment.
64. The Urban Insitute (2006) “Building a Common Outcome Framework to Measure Nonprofit Performance.
65. The Urban Institute(s.a.): “Advocacy” Outcome and Performance Indicators Project,Disponible: <http://www.urban.org/center/met/projects/upload/Advocacy.pdf>.
66. Then V., Schober C., Rauscher O., Kehl K. (2013), Social Return on Investment Analysis: Measuring the Impact of Social Investment
67. Torres, M., y Arias, J. (2017) Modelo de medición de impacto para los proyectos sociales de la facultad de ingeniería en la Universidad Católica de Colombia.
68. Trujillo, R., Gómez, A. y Canales, R. (2018) Midiendo el valor del Impacto Social Empresarial. Guía de herramientas de medición y valoración del Impacto Social Empresarial.
69. Tua Pereda J., (1998). Evolución del concepto de Contabilidad a través de sus definiciones.
70. Tuan M. Gates Foundation (2008), Measuring and/or Estimating Social Value Creation: Insights Into Eight Integrated Cost Approaches.

71. Tukker, A. (2000) “Life cycle assessment as a tool in environmental impact assessment”. *Environmental impact assessment review*, 20: 435-456. DOI: 10.1016/j.bbr.2011.03.031
72. Vanclay, F. & Esteves, A. M. (2011) “New Directions in Social Impact Assessment: Conceptual and Methodological Advances”, Cheltenham (UK), Camberley (UK), Northampton (USA): Edward Elgar Publishing, Inc.
73. Vanclay, F. & Esteves, A. M. (2012). *Social impact assessment: the state of the art. Impact Assessment and Project Appraisal*
74. Vanclay, F. (2003) “International Principles For Social Impact Assessment”, *Impact Assessment and Project Appraisal*, March. Disponible DOI: 10.3152/147154603781766491
75. Wainwright, S. (2002) “Measuring impact: A guide to resources”, in: NCVO Publications.
76. World Bank (s.a.) “Impact Evaluation – The Experience of the Independent Evaluation Group of the World Bank”. Washington: The World Bank.
77. Yates, B. T. (2009) “Cost-inclusive evaluation: A banquet of approaches for including costs, benefits, and cost–effectiveness and cost–benefit analyses in your next evaluation”, *Evaluation and Program Planning*, 32, 1. Disponible DOI: 10.1016/j.evalprogplan.2008.08.007
78. Zárata, V. (2010) *Evaluaciones económicas en salud: conceptos básicos y clasificación*.

Web consultadas:

1. www.iaia.org, Consultada el 3 de junio de 2020
2. <http://www.socialvalueuk.org/> Consultada el 3 de junio de 2020
3. <https://planificacionsocialunjsj.files.wordpress.com/2011/09/demistificando-la-teoria-del-cambio.pdf> Consultada el 3 de junio de 2020
4. <https://www.bolsasocial.com/blog/como-medir-el-impacto-social/> Consultada el 3 junio de 2020
5. http://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw5537916e2a002/GuIa_impacto-EVPA-AEF-2015.pdf Consultada el 5 de julio de 2020
6. <https://www.sociedadnaccion.cl/wp-content/uploads/2015/06/Irrar%C3%A1zaval-I.-et-al.-2006.-Estudio-Comparativo-del-Sector-sin-Fines-de-Lucro.-Chile> Consultada el 5 de julio de 2020
7. <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2019/01/5-herramientas-para-medir-el->

[impacto-social-de-las-empresas/](#) Consultada el 5 de julio de 2020

8. https://foretica.org/wp-content/uploads/2018/12/midiendo_el_valor_del_impacto_social_empresarial-1.pdf
Consultada el 6 de julio de 2020
9. <https://www.grin.com/document/429021>, Consultada 10 de julio de 2020.
10. Organización Panamericana de la salud (2020) La aplicación de un modelo de costo-efectividad. Consultada el 1 de agosto de 2020, de: <http://www.nzdl.org/gsdmod?e=d-00000-00---off-0paho--00-0---0-10-0---0---0direct-10---4-----0-11--11-en-50---20-about---00-0-1-00-0--4---0-0-11-10-0utfZz-8-00&cl=CL1.1&d=HASH715706ed39c09d551149c9.5.2>=1>
11. Better Evaluation (2020) Retorno social de la Inversión. Consultada el 15 de julio de 2020, de: <https://www.betterevaluation.org/es/approach/retorno-social-de-la-inversi%C3%B3n>
12. Comisión Europea (2006) Orientación sobre la metodología para realizar análisis costes-beneficios. Consultada el 15 de julio de 2020, de: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/working/wd4_cost_es.pdf
13. Sistema B (2018) Reporte de impacto de las empresas B de América Latina. Consultada el 28 de julio de 2020, de: <https://sistemab.org/wp-content/uploads/2018/10/2do-Reporte-de-Impacto-de-las-Empresas-B-Septiembre-2018.pdf>
14. The Center for High Impact Philanthropy (2020). Consultada el 28 de julio de 2020, https://www.impact.upenn.edu/seeking_confidence_in_your_impact_broaden_your_definition_of_evidence/
15. Global Reporting Initiative (2016) Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Consultada el 25 de julio de 2020, de: <http://www.mas-business.com/docs/Spanish-G4.pdf>