



Guía para el Retorno Social de la Inversión (SROI)

Traducción y adaptación al español de
“A Guide to Social Return on Investment”
publicado por ‘The Cabinet Office’



“Para el grupo FRC usar el SROI ha sido un proceso fascinante, el cual ha mejorado nuestro modo de entender los impactos que se logran a medida que mejoramos nuestro rendimiento y ha puesto en evidencia áreas en las cuales podemos hacer más.”

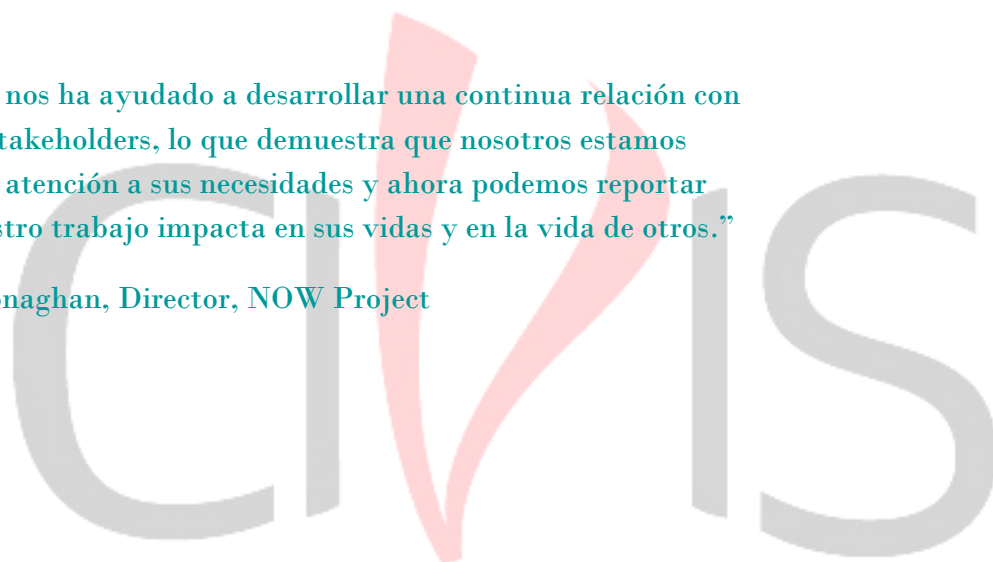
Verity Timmins, Gerente de Impacto, Grupo FRC

“En Impact Arts hemos adoptado el SROI como una de nuestras herramientas centrales de evaluación, la cual complementa muy bien nuestras prácticas evaluativas. El SROI tiene claros beneficios para nuestra organización en términos de futura financiación y actividades para el desarrollo de negocios, así como el enfoque de nuestra práctica diaria acerca de dónde y cómo agregamos valor.”

Susan Akternel, Directora de Innovación y Desarrollo, Impact Arts

“El SROI nos ha ayudado a desarrollar una continua relación con nuestros stakeholders, lo que demuestra que nosotros estamos prestando atención a sus necesidades y ahora podemos reportar cómo nuestro trabajo impacta en sus vidas y en la vida de otros.”

Maeve Monaghan, Director, NOW Project



The **SROI** Network
Accounting for Value



Actualización de la Guía del 2009

Esta es una actualización de la ‘Guía para el Retorno Social de la Inversión’ que fue publicada por ‘The Cabinet Office’ (oficina del gabinete ministerial). No hay cambios en los principios ni en la metodología para la aplicación de los mismos. Así, el propósito de esta actualización es sólo modificar el lenguaje usado para que sea más adecuado para audiencias internacionales y para diferentes sectores y tipos de organizaciones.

También han sido corregidos algunos errores tipográficos.

El caso práctico se incluyó a manera de ejemplo y muestra cómo los principios tienen aplicación en la práctica. Un suplemento estará disponible para el caso práctico ‘Wheels-to-Meals: un año después’, el cual parte de cómo la organización llevó a cabo su aproximación al SROI después de realizar una evaluación respecto de su pronóstico inicial.

Los suplementos de la Guía serán actualizados de vez en cuando y forman parte de la guía disponible. A la fecha de esta actualización un suplemento acerca de esencialidad ha sido editado y está disponible en la página web de La Red SROI.

Enero 2012

Agradecimientos

La Guía 2009 fue escrita por Jeremy Nicholls, Eilis Lawlor, Eva Neitzert and Tim Goodspeed, y editada por Sally Cupitt, con contribuciones adicionales de Sheila Durie, Jenni Inglis, Karl Leathem, Tris Lumley y Richard Piper.

Comentarios, guía y consejo fueron recibidos además del comité asesor y de miembros de La Red SROI. Agradecemos a los miembros de La Red SROI: Helen Fitzhugh, Adrian Henriques, Martin Kinsella, David Marshall, Kathleen Quinn, Kevin Robbie, Stephanie Robertson, Peter Scholten y Sara Williams.

Agradecemos a los siguientes miembros del comité asesor: Saeeda Ahmed, Gustavo Bagattini, Simon Berry, Amitti CanagaRetna, Andrea Chauhan, Ken Cooper, Theresa Crawley, Elly de Decker, David Emerson, Tracy Houston, Pradeep Jethi, John Kingston, Martin Kinsella, Alan Knight, George Leahy, Liz Liston-Jones, Joseph Lowe, Fergus Lyon, Claire Michelet, Ralph Mitchell, Penny Newman, Gerald Oppenheim, Akhil Patel, John Pearce, Tess Pendle, Matthew Pike, Martin Scott, Oliver Sian Davies, Richard Spencer, John Stewart, Chris Walker, Peter Wells y Jo Wheeler. En especial, agradecemos a Gustavo Bagattini y John Pearce.

Varias personas y organizaciones han contribuido al desarrollo del SROI, comenzando por Jed Emerson y la Roberts Enterprise Development Fund, incluyendo a nef (fundación para la nueva economía), Sara Olsen, Stephanie Robertson y otros miembros de La Red SROI. El desarrollo del SROI ha sido patrocinado por, entre otros, Hewlett Foundation, la Hadley Trust, el Adventure Capital Fund y el Equal Social Economy Scotland Development Partnership.

Esta actualización fue escrita por los autores originales y ha sido traducida al español por Fabio Giraldo-Franco, consultor de GRUPO CIVIS, con la colaboración de Camila Pérez Castro.

Contenidos

Introducción 06

- 1 ¿Qué es el Retorno Social de la Inversión (SROI)? 08
 - Los principios del SROI
 - Las etapas en el SROI
- 2 ¿Cómo Puede Ayudarle el SROI? 10
- 3 ¿Quién Puede Usar el SROI? 11
 - Tipos de organización
 - Habilidades requeridas para analizar el reporte SROI
 - Tiempo necesario
- 4 Uso de esta Guía 13
 - Símbolos
 - Lenguaje usado
 - Caso práctico
 - Recursos disponibles
- 5 Futuras Actualizaciones 15

Guía para el Análisis SROI

Etapa 1: Establecer alcance e identificar a los stakeholders 16

- 1.1 Establecer el alcance 18
- 1.2 Identificar a los stakeholders 20
- 1.3 Decidir cómo involucrar a los stakeholders 24

Etapa 2: Crear mapa de Outcomes 28

- 2.1 Empezar el Mapa de Impacto 30
- 2.2 Identificar inputs 31
- 2.3 Valorar inputs 31
- 2.4 Clarificar outputs 32
- 2.5 Describir outcomes 33

Etapa 3: Evidenciar los outcomes y darles un valor 36

- 3.1 Desarrollar indicadores para los outcomes 38
- 3.2 Recoger información de los outcomes 40
- 3.3 Establecer cuánto duran los outcomes 43
- 3.4 Poner un valor al outcome 45

| | |
|---|-----------|
| Etapa 4: Establecer el Impacto | 54 |
| 4.1 Peso muerto y desplazamiento | 56 |
| 4.2 Atribución | 59 |
| 4.3 Decrecimiento | 61 |
| 4.4 Calcular el impacto | 62 |
| Etapa 5: Calcular el SROI | 64 |
| 5.1 Proyectar hacia el futuro | 66 |
| 5.2 Calcular el valor actual neto | 67 |
| 5.3 Calcular el ratio | 68 |
| 5.4 Análisis de sensibilidad | 69 |
| 5.5 Periodo de retorno | 71 |
| Etapa 6: Reportar, usar y certificar | 72 |
| 6.1 Reportar a los stakeholders | 74 |
| 6.2 Usar los resultados | 76 |
| 6.3 Certificar | 78 |
| Recursos | 80 |
| 01 Formato para un reporte SROI | 82 |
| 02 Glosario | 84 |
| 03 Nota sobre la asignación de costos | 86 |
| 04 Nota sobre proyectos de capital o financiados con préstamos | 91 |
| 05 Fuentes de apoyo e información adicional | 92 |
| 06 Descargas | 95 |
| 07 Resumen de la relación entre el SROI y otros enfoques | 95 |
| 08 Los siete principios del SROI | 96 |
| 09 Lista de verificación para el análisis SROI | 99 |
| 10 Caso práctico | 102 |
| 11 Un Mapa de Impacto en blanco (suministrado como una página suelta en la versión impresa de esta guía, y además disponible para ser descargado) | |



Introducción



Hay una creciente aceptación de que necesitamos mejores formas para cuantificar el valor social, económico y medioambiental que resulta de nuestras actividades. El lenguaje varía -'impacto', 'retornos', 'beneficio', 'valor'- pero las preguntas son las mismas en torno a qué tipo de cambio y cuánto de ese cambio estamos haciendo. Entender y gestionar este valor más general se está volviendo cada vez más importante tanto para el sector público como para el privado. Esto es cierto si se trata de organizaciones de la sociedad civil que trabajan para crear valor, de gobiernos que invierten y ponen en marcha actividades para crear valor social, de inversores que buscan garantizar que sus inversiones producen un cambio, o de empresarios particulares que reconocen el

riesgo y la oportunidad en los efectos más relevantes de sus operaciones.

Todo esto significa que es muy importante, además, que tengamos cierta consistencia, y un lenguaje común, cuando hablamos de valor. El SROI es la aplicación de un conjunto de principios dentro de un marco diseñado para ayudar a lograr esa coherencia, reconociendo, al mismo tiempo, que el significado de valor será muy diferente para diferentes personas en diferentes situaciones y culturas.

La primera edición de esta guía, que se basó en tres guías anteriores del SROI, fue preparada como parte de un programa de tres años que buscaba medir el valor social, y fue patrocinada en 2008 por la entonces 'Oficina del Tercer Sector' del gobierno británico. Fue auspiciada por un consorcio de organizaciones: La Red SROI, NEF (fundación para la nueva economía), Charities Evaluation Services (Servicios de Evaluación de Organizaciones Benéficas), the National Council for Voluntary Organisations (Consejo Nacional para Organizaciones de Voluntarios) y New Philanthropy Capital (Nuevo Capital Filantrópico). En adición a este programa, el gobierno escocés también patrocinó el desarrollo del SROI, incluyendo una base de datos de indicadores para apoyar el análisis.

El trabajo de La Red SROI se extiende en la actualidad a través de muchos países y continentes, y esta segunda edición de la guía refleja ese interés. A pesar de ello hemos decidido usar únicamente un símbolo monetario, por razones de claridad y consistencia, y por ello se ha continuado el uso de £ (libras esterlinas). Sin embargo, los lectores podrán encontrar ejemplos en varias monedas y traducciones de la Guía en nuestra página web. Para más información acerca de los desarrollos del SROI, por favor diríjase a la página web de La Red SROI: www.thesroinetwork.org

En la guía en español se usan anglicismos como, por ejemplo, 'proxies', 'outcomes', o 'stakeholders', en los cuales se omite el uso de las comillas simples para facilitar una lectura más fluida.

1 ¿Qué es el Retorno Social de la Inversión (SROI)?

Cada día nuestras acciones y actividades crean y destruyen valor; ellas cambian el mundo a nuestro alrededor. Sin embargo, a pesar de que el valor que creamos va mucho más allá de lo que se puede medir en términos monetarios, este es, la mayoría de las veces, el único tipo de valor que se mide y se cuantifica. Como resultado, las cosas que pueden comprarse y venderse adquieren mayor valor y se dejan de lado otras también muy importantes. Así, las decisiones que se toman pueden no ser tan adecuadas como podrían serlo, ya que están basadas en información incompleta, respecto a su verdadero impacto.

El Retorno Social de la Inversión (SROI) es un marco para medir y cuantificar este concepto, mucho más amplio, de valor; busca reducir la desigualdad y la degradación medioambiental, y mejorar el bienestar incorporando costos y beneficios sociales, medioambientales y económicos.

El SROI mide el cambio en formas que son relevantes para las personas u organizaciones que lo experimentan o contribuyen con él. Cuenta cómo se genera el cambio midiendo los resultados (outcomes) sociales, medioambientales y económicos, y usa términos monetarios para representar dichos outcomes. Esto permite calcular el ratio costo-beneficio. Por ejemplo, un ratio de 3:1 indica que una inversión de £1 genera £3 de valor social.

El SROI trata de valor, en lugar de dinero. El dinero es simplemente una unidad común y, como tal, es la forma más útil y comúnmente aceptada de expresar valor.

De la misma manera que un plan de negocio contiene mucho más que proyecciones financieras, el SROI es mucho más que un simple número. Es una historia acerca del cambio, sobre la cual basar decisiones, que incluye el estudio de casos y de información cualitativa, cuantitativa y financiera.

Un análisis SROI puede adoptar formas diferentes. Puede agrupar el valor social generado por toda una organización, o enfocarse solamente en un aspecto específico de su trabajo. Igualmente, hay varias formas de hacer el análisis SROI, ya que puede ser realizado en gran parte como un ejercicio interno de la compañía o, alternativamente, puede ser liderado por un investigador externo.

Hay dos tipos de análisis SROI:

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

Los SROI prospectivos son especialmente útiles a la hora de planificar una actividad en la organización. Ellos pueden ayudar a mostrar cómo la inversión puede maximizar el impacto y además contribuyen a identificar qué es lo que debería ser medido una vez que el proyecto se ha puesto en marcha.

La falta de una buena información sobre los outcomes es uno de los principales desafíos cuando se está haciendo un SROI por primera vez. Para permitir que un SROI evaluativo esté bien fundamentado usted necesitará información sobre los outcomes, y el SROI prospectivo le dará las bases para poder captar esa información. Es por eso que es preferible empezar a usar el SROI pronosticando cuál puede ser el valor social, en lugar de evaluando cuál fue, ya que así se asegura de tener todos los sistemas correctos de recolección de datos para realizar un análisis completo en el futuro.

Los principios del SROI

El SROI fue desarrollado con base en la contabilidad social y en un análisis de costo-beneficio, y está basado en siete principios. Estos principios forman la base de cómo el SROI debería ser aplicado y están explicados en profundidad en la sección de Recursos (ver páginas 96-98). Los principios son:

- Involucrar a los stakeholders.
- Entender qué cambia.
- Valorar las cosas importantes.
- Incluir únicamente lo esencial.
- No reivindicar en exceso.
- Ser transparente.
- Comprobar el resultado.

Como cualquier metodología de investigación el SROI requiere de opiniones personales, que serán usadas durante el análisis. En este tipo de metodología no hay un elemento que sustituya la opinión del analista. Esta guía señala puntos en el proceso donde se requieren opiniones y donde hay que tomar decisiones acerca de la esencialidad. Esencialidad es un concepto que es prestado de Contabilidad. En términos contables, la información es esencial si tiene potencial para afectar la decisión de los lectores o de los stakeholders. Una pieza de información es esencial si al dejarla fuera del SROI tergiversara las actividades de la organización. Por transparencia, las opiniones acerca de lo que es esencial deberían quedar documentadas, para mostrar por qué la información ha sido incluida o excluida. Le animamos a que se familiarice con este concepto ya que éste informará sus decisiones a través del proceso.

Las etapas en el SROI

Realizar un análisis SROI supone seis etapas:

1 Establecer el alcance e identificar a los stakeholders clave. Es importante tener límites claros acerca de qué cubrirá su análisis SROI, quién estará involucrado en el proceso y cómo.

2 Hacer el mapa de outcomes. Durante la interacción con sus stakeholders usted elaborará un mapa de impacto, o teoría del cambio, que muestra la relación entre inputs, outputs y outcomes.

3 Evidenciar los outcomes y darles un valor. Esta etapa supone encontrar información para mostrar si los outcomes han sucedido y luego valorarlos.

4 Establecer el impacto. Habiendo recogido información sobre los outcomes, y habiéndolos monetizado, esos aspectos de cambio que habrían sucedido de todos modos o que son consecuencia de otros factores se dejan fuera de consideración.

5 Calcular el SROI. Esta etapa supone añadir todos los beneficios, sustrayendo lo negativo y comparando el resultado con la inversión.

6 Reportar, usar y certificar. Fácilmente olvidado, este último paso fundamental supone compartir conclusiones con los stakeholders y responder a ellos, incorporar buenos procesos para los outcomes y verificar el reporte.

El SROI tiene muchas similitudes con otros enfoques y estos están puestos en la sección de Recursos (página 80).

2 ¿Cómo Puede Ayudarle el SROI?

Un análisis SROI puede satisfacer una serie de propósitos. Puede ser usado como una herramienta para planeación estratégica y mejoramiento, para comunicar impacto y atraer inversión, o para tomar decisiones de inversión. Puede ayudar a elegir entre las alternativas que los gerentes afrontan al decidir dónde deberían gastar tiempo y dinero.

El SROI puede ayudarle a mejorar servicios al:

- Facilitar discusiones estratégicas y ayudarle a entender y maximizar el valor social que una actividad genera;
- Ayudarle a enfocar los recursos apropiados y manejar outcomes inesperados, tanto positivos como negativos;
- Demostrar la importancia de trabajar con otras organizaciones y personas que tienen una contribución que hacer para crear cambio;
- Identificar una base común entre lo que una organización desea lograr y lo que sus stakeholders desean lograr, ayudando a maximizar el valor social;
- Crear un diálogo formal entre los stakeholders que les permita mantener el servicio en consideración e involucrarlos significativamente en el diseño del servicio.

El SROI puede ayudar a que su organización sea más sostenible al:

- Elevar su perfil;
- Mejorar su proyecto, para su posterior financiamiento;
- Hacer sus ofertas más persuasivas.

El SROI es menos útil cuando:

- Un proceso de planeación estratégica ya ha comenzado y está siendo implementado;
- Los stakeholders no están interesados en los resultados;
- Está siendo realizado sólo para mostrar el valor de un servicio y no hay oportunidad de cambiar la forma en que las cosas son hechas como resultado del análisis.

Comparar el retorno social entre diferentes organizaciones

Las organizaciones trabajan con diferentes stakeholders y juzgan de manera diferente al analizar su retorno social. Por ello, no es apropiado comparar solamente los ratios del retorno social. Así como los inversores necesitan más que una información del retorno financiero, para tomar decisiones de inversión, los inversores sociales necesitarán leer toda la información producida como parte de un análisis SROI. Sin embargo, una organización debería comparar los cambios de su propio retorno social en el tiempo y examinar las razones de esos cambios. Las organizaciones además deberían esforzarse por informar a los proveedores de fondos y a los inversores acerca de la importancia de entender el ratio como parte del análisis.

Ciertas situaciones requieren una estrategia diferente

Esta guía cubre la mayoría de los casos. Sin embargo, para situaciones donde hay una inversión en acciones, o el uso de deudas financieras, hay una nota en la sección de Recursos (página 91).

3 ¿Quién Puede Usar el SROI?

Tipos de organización

El SROI ha sido usado por una variedad de organizaciones sin ánimo de lucro (o de voluntarios), de los sectores público y privado, incluidas aquellas que son pequeñas, grandes, nuevas y consolidadas.

Organizaciones sin ánimo de lucro y empresas sociales

Las organizaciones sin ánimo de lucro y las empresas sociales pueden usar el SROI como una herramienta de gestión para mejorar su desempeño, informar gastos y resaltar valor añadido. Estas pueden ser organizaciones que empiezan a desarrollar su negocio u organizaciones consolidadas. Puede ser usado para analizar el valor que surge de las actividades comerciales, ya sea que la organización esté vendiendo al público en general, al sector público o a otros negocios.

Negocios privados

Los negocios grandes y pequeños pueden usar el SROI para evaluar los riesgos y las oportunidades que se generan por el impacto de sus productos y servicios en sus stakeholders, por ejemplo: empleados, proveedores, clientes, el medioambiente y las comunidades locales.

Los negocios pequeños también pueden usar el SROI para evaluar los riesgos que surgen del impacto de los negocios en los stakeholders e identificar maneras para alinear sus objetivos con los objetivos más amplios de la sociedad, lo cual se puede traducir en oportunidades para productos o servicios, nuevos o mejorados.

Proveedores de fondos

Los proveedores de fondos que invierten para crear valor social pueden usar el SROI inicialmente como una herramienta que les ayude a decidir dónde invertir, y luego a evaluar el desempeño y a medir su progreso en el tiempo. Esta metodología permite al inversor evaluar el conocimiento, y compromiso, del aspirante o licitador para crear valor social, medioambiental o económico.

Los proveedores de fondos que están operando bajo un criterio de inversión responsable pueden usar el SROI para asegurarse de que los negocios en los cuales invierten están gestionando la mayoría de los riesgos sociales, medioambientales y económicos.

Otros proveedores de fondos pueden usar el SROI para evaluar los riesgos sociales, medioambientales y económicos que ocurrirán, o podrán ocurrir, como consecuencia de una inversión y que podrían afectar el retorno.

Comisarios (los llamaremos también ‘funcionarios’)

Los funcionarios del servicio público están en la tarea de asegurar que el valor social es dado por terceras partes. Los mecanismos con los cuales ese valor es garantizado pueden diferir pero, al medir dicho valor, se pueden tomar mejores decisiones. El SROI puede ser usado en tres puntos en el proceso de comisionado (vigilancia hecha por un funcionario):

- **Programa/pre-adquisición** -los análisis SROI prospectivos pueden ser usados en la etapa de planeación estratégica para decidir cómo montar un programa, para probar el mercado, y para determinar el alcance y la especificación de los contratos.
- **Aplicación/licitación** -los análisis SROI prospectivos pueden ser usados para evaluar cuál aspirante o licitador tiene más probabilidad de crear mayor valor. (Donde los aspirantes o licitadores ya tienen una intervención que está siendo comisionada, el SROI evaluativo puede ser usado en la etapa de aplicación/licitación.)
- **Monitoreo y evaluación/gestión de contratos** -los análisis SROI evaluativos pueden ser usados para monitorear el desempeño de un contratista.

Usar el SROI para informar al sector público acerca de las decisiones de los funcionarios está en consonancia con la valoración del beneficio. Las evaluaciones del beneficio están generalmente basadas en la ‘combinación óptima de los costos totales y la calidad (o estado físico) de las mercancías o servicios para que se ajusten a las necesidades de los usuarios’. Estos costos y beneficios deben incluir ‘unos costos y beneficios sociales y medioambientales más amplios para los cuales no hay un precio de mercado’.

Para desarrollar políticas

El SROI puede ser usado por organizaciones que desarrollan políticas públicas, para las cuales el reconocimiento del valor social es importante. Por ejemplo, ha sido usado para comparar el valor de invertir en un programa de apoyo a la comunidad basado en sanciones para mujeres delincuentes en lugar de enviarlas a prisión o para evaluar el valor (o costos) de una pista adicional en el aeropuerto de Heathrow (Inglaterra).

Habilidades requeridas para analizar el reporte SROI

Llevar a cabo un análisis SROI requiere una mezcla de habilidades. Será útil si usted ha tenido experiencia previa en manejo de stakeholders, medición de outcomes o evaluación, uso de Microsoft Excel y si posee habilidades contables básicas. Aun si usted tiene experiencia en estas áreas, puede ser útil asistir a los cursos de capacitación. Usted además puede obtener ayuda de su organización, aunque, en ausencia de ésta, usted puede necesitar conseguir algún apoyo externo.

Tiempo necesario

Dar una orientación exacta acerca del tiempo necesario es difícil porque está supeditado a muchos factores, incluyendo el alcance, el nivel de habilidades y la información disponible, y si usted usará el reporte para gestión interna o para uso externo.

Todos los nuevos sistemas de medición demandan algunos recursos para ser implementados. Sin embargo, hay formas de mantener los recursos necesarios al mínimo. Usted podría empezar con un proyecto o contrato y no con toda la organización, o podría empezar con un análisis SROI prospectivo, especialmente cuando se trata de un nuevo negocio o una nueva actividad. Un análisis SROI prospectivo para gestión interna, por ejemplo para ayudar a crear sistemas de información, no necesitaría ser tan detallado como un reporte que usted esté planeando hacer público.

Un análisis SROI evaluativo consumirá más tiempo y podría tomar varios meses, pero el tiempo requerido es mucho menor si la organización ya produce una buena información sobre los outcomes o si tiene instalado un sistema para contabilizar lo social. Sin embargo, puede tomar tiempo introducir sistemas para evaluar los outcomes. Hacer primero un análisis SROI prospectivo puede ayudar a planificar y priorizar la introducción de nueva información y de sistemas de evaluación de outcomes.

4 Uso de esta Guía

Esta guía recoge las diferentes etapas del proceso SROI. La realización de una tabla que represente el análisis es fundamental en el proceso. Esta tabla es llamada Mapa de Impacto. Hay un inserto del Mapa de Impacto incluido en la versión impresa de la guía, y hay también copias disponibles para descargar en la página web de La Red SROI, www.thesroinetwork.org.

Si usted es nuevo en el uso del SROI, es buena idea leer toda la Guía antes de comenzar. Esto es importante porque aunque se trabaja todo el proceso paso por paso, algunos de estos pasos pueden ser realizados en el mismo momento, así que leer primero toda la guía puede ahorrarle tiempo más adelante. Luego vuelva hasta el principio y comience a trabajar a través de ella. Tenga en cuenta que no todo lo que hay en la Guía será relevante para su análisis.

Si usted tiene alguna experiencia con el SROI puede desear usar la Guía como un instrumento de referencia. Los inversores sociales y los funcionarios interesados en usar el SROI podrían enfocarse en la introducción, los principios y la guía específica para inversores y funcionarios que está en la página web de La Red SROI, www.thesroinetwork.org.

Símbolos

Usted verá estos símbolos a lo largo de la guía:



Es hora de poner en práctica lo que ha aprendido.
¡Ahora usted!



Top Tip (consejo importante): Le alerta de un consejo que puede hacerle la vida mucho más fácil.



El símbolo de precaución le advierte acerca de errores comunes.



El símbolo de retorno resalta puntos clave donde usted puede decidir que necesita volver atrás a un paso anterior del proceso.



Es importante recordar que el SROI es un marco de trabajo basado en unos principios. Con frecuencia no hay respuestas correctas o incorrectas y usted necesitará usar su propia opinión para responder las preguntas de manera apropiada. Los principales puntos donde esto es requerido están indicados con este símbolo.



‘Involucrar’. Este símbolo marca los puntos donde usted debería involucrar a sus stakeholders para perfeccionar y confirmar sus decisiones.

Lenguaje usado

Por simplicidad hemos usado el siguiente lenguaje a través de esta guía:

- ‘Valor social’ es usado para describir valores sociales, medioambientales y económicos.
- ‘El retorno social de su actividad’ se usa en lugar de ‘el retorno social de su organización’. Si usted está analizando el retorno social de todas sus actividades entonces esto sería lo mismo que el retorno social de la organización.
- Cuando usamos ‘impacto’ nos referimos a sus outcomes después de tomar en cuenta lo que habría ocurrido de todos modos, la contribución de otros y cuánto tiempo durarán estos outcomes.
- La guía está escrita para ‘usted’ aunque ‘usted’ puede ser una sola persona o un equipo.

Wheels-to-Meals – Caso práctico

A través de toda la guía usaremos el ejemplo ficticio de Wheels-to-Meals, el cual es presentado en este formato.

Este es un ejemplo hipotético. Es usado para explorar los principios y procesos de un análisis SROI. Algunos elementos del Mapa de Impacto han sido incluidos para apoyar el aprendizaje y proporcionar un ejemplo apropiado.

Wheels-to-Meals es una empresa que se desarrolló a partir de un servicio de comidas a domicilio provisto por voluntarios. De forma creciente, esta empresa se dio cuenta de que sus clientes no solo necesitaban la comida caliente y de buena calidad que proveía sino además, con igual importancia, el contacto y la socialización con los voluntarios que la llevaban. Wheels-to-Meals facilita un club de meriendas para mayores y discapacitados residentes en la zona y la mayoría de los voluntarios también son personas mayores. El club de meriendas es ofrecido con los mismos recursos que el servicio de comidas a domicilio, pero aquí los residentes son llevados hasta las meriendas y no al contrario. El servicio incluye el suministro de meriendas calientes y nutritivas, transporte, oportunidades de socializar y ejercicio leve. El servicio está disponible para un máximo de 30 residentes, 5 días a la semana y 50 semanas al año.

Recursos disponibles

Hay un Mapa de Impacto incluido en la versión impresa de esta guía, que también está disponible para su descarga en la página web de La Red SROI, www.thesroinetwork.org. La sección de Recursos en la página 80 además incluye:

- El formato para un reporte SROI.
- Un glosario.
- Una nota sobre la asignación de costos.
- Una nota sobre proyectos de capital o financiados con préstamos.
- Fuentes de apoyo e información adicional.
- Descargas.
- Un resumen de la relación entre el SROI y otros enfoques.
- Los siete principios del SROI
- Una lista de verificación para el análisis SROI – usted puede usarla para marcar cada paso a medida que trabaja a través de la guía.
- Un mapa de impacto para el caso práctico.

5 Futuras Actualizaciones

Así como la contabilidad financiera, y otras formas de medición, el SROI está sujeto a perfeccionamientos y desarrollos adicionales. Los usuarios de esta guía deberían revisar la web www.thesroinetwork.org para actualizaciones de la metodología.

Etapa 1: Establecer alcance e identificar a los stakeholders



Antes de que empiece con su análisis SROI, usted debe tener claro qué va a medir y cómo, y por qué se está embarcando en este proceso de medición.

Si usted está llevando a cabo un análisis SROI evaluativo podría ser útil formar un equipo de planificación del SROI. Obtener el apoyo de la gerencia en esta temprana etapa puede ayudar a que los recursos estén disponibles para el análisis SROI, el cual a su vez podría permitirle extender su alcance.

Hay tres pasos en esta etapa:

1.1 Establecer el alcance

1.2 Identificar a los stakeholders

1.3 Decidir cómo involucrar a los stakeholders



1.1 Establecer el alcance

El alcance de un análisis SROI es una declaración explícita acerca del límite que está siendo considerado. Es a menudo el resultado de discusiones acerca de lo que a usted le es factible medir y de lo que le gustaría ser capaz de mejorar o comunicar. Usted necesitará tener claridad sobre por qué está dirigiendo este análisis y qué recursos están disponibles, y definir las prioridades para la medición. Esta etapa le ayudará a asegurar que lo que usted está proponiendo es viable.

El siguiente ejemplo ilustra cómo una fundación de vivienda tomó decisiones acerca del alcance de su análisis SROI.

Ejemplo: Establecer el alcance para una fundación de vivienda

Una fundación de vivienda estaba interesada en calcular su retorno social para comunicar su impacto a su proveedor de fondos principal. La fundación tiene 35 empleados y está envuelta en muchas actividades, que van desde clubes juveniles hasta proyectos de mejoramiento físico de viviendas. Como no había presupuesto para el análisis SROI, se decidió que debería ser conducida a nivel interno y el responsable sería el director de calidad de la fundación.

Se decidió, además, publicar los resultados del análisis SROI junto a las cuentas financieras de fin de año en un plazo de cuatro meses. Tener tiempo y recursos limitados, y el hecho de que el análisis SROI fuera realizado internamente, hizo que el objetivo fuera enfocarse en un proyecto, con la idea de considerar otros proyectos en el futuro. Se tomó la decisión de centrarse en un proyecto que diera asesoramiento crediticio a arrendatarios. Este proyecto tiene una relevancia directa para el principal proveedor de fondos de la fundación, ya que uno de los outcomes del proyecto es un aumento en el número de arrendatarios capaces de pagar su renta.

¿Qué tener en cuenta para establecer el alcance?

Los asuntos que necesitará considerar son:

1 Propósito

¿Cuál es el propósito de este análisis SROI? ¿Por qué quiere iniciar este proceso? ¿Hay motivaciones específicas que impulsan el trabajo, tales como planificación estratégica o necesidades de financiación?

2 Audiencia

¿A quién va dirigido este análisis? Esto debería cubrir una evaluación inicial de cómo se comunicará usted con sus audiencias.

3 Antecedente

Tenga en cuenta los fines y objetivos de su organización y cómo está tratando de hacer una diferencia (o teoría del cambio). Si usted se está centrando en actividades específicas necesitará entender los objetivos de esas actividades. Es importante que usted entienda lo que hace su organización, lo que espera lograr con sus actividades y la magnitud del problema que pretende abordar. Para fuentes de apoyo e información adicional sobre esto vea la sección de Recursos.

4 Recursos

¿Qué recursos, tales como tiempo de personal o dinero, se necesitarán? ¿Los tiene disponibles?

5 ¿Quién llevará a cabo el trabajo?

¿Podrá realizar el análisis internamente, o requerirá ayuda externa? Asegúrese de que tiene la combinación adecuada de habilidades y apoyo desde el inicio. Generalmente, usted necesitará habilidades o experiencia en involucrar stakeholders, en finanzas, contabilidad y evaluación.

6 Gama de actividades en las cuales se centrará

¿Va a analizar todas las actividades de su organización, o sólo algunas específicas? Es posible que desee separar las actividades relacionadas con una determinada fuente de financiación, o aquellas que son prioritarias para usted. Mantenga un alcance moderado si es la primera vez que hace un análisis SROI.

Describa claramente qué es lo que intenta medir. Por ejemplo, si la actividad fuera 'nuestro trabajo con gente joven', esto podría cubrir varios departamentos dentro de su organización y quizás usted quiere algo más específico, como lo es la 'capacitación dada a la gente joven'.

7 Periodo de tiempo durante el cual la intervención será o ha sido ejecutada

El análisis SROI suele ser anual, coincidiendo con las cuentas financieras de fin de año. Esto puede variar. Por ejemplo, un funcionario podría pedirlo para un periodo de tiempo específico.

8 Determinar si el análisis es un pronóstico (prospección) o una evaluación

Si este es su primer informe SROI, le llevará mucho menos tiempo preparar un SROI prospectivo que llevar a cabo uno evaluativo, a menos que tenga los datos de los resultados correctos y disponibles. Si no, el SROI prospectivo le ayudará a poner en marcha un marco de medición al cual recurrir cuando quiera hacer un SROI evaluativo en el futuro.



Top Tip: Mantenga buenos registros

Un buen registro es esencial para completar con éxito un análisis SROI. Cuando llegue a la fase 6, verá que el informe debe contener mucho más que un simple cálculo de la rentabilidad social. Es necesario documentar las decisiones y las suposiciones que se hicieron durante todo el proceso. Llevar un registro riguroso de la planificación y su progreso desde el principio hará que la redacción del informe sea mucho más fácil.

Ajustar el alcance

Ajustar el alcance en reacción a una nueva información es una buena práctica y no es algo inusual. En particular, usted puede desear revisar su alcance después de considerar el número y los tipos de stakeholders que necesita involucrar. Esto determinará los recursos necesarios y puede significar que usted deba empezar con un número menor de actividades.

Caso práctico - alcance

Wheels-to-Meals es un negocio que trabaja con gente mayor. Wheels-to-Meals provee transporte a sus miembros para ir al Centro, donde reciben comida caliente y meriendas nutritivas. Una vez en el Centro los miembros tienen la oportunidad de socializar, atender talleres sobre salud y hacer ejercicio físico. Lo que se convino con el gobierno local fue poner la actividad en marcha de forma conjunta. Wheels-to-Meals desea contribuir al proceso con una demostración creíble del valor social que están creando. El personal y los administradores trabajaron juntos para definir el alcance del análisis SROI y decidieron que:

- contribuiría al proceso de puesta en marcha conjunta;
- cubriría todas las actividades de la organización durante todo un año;
- sería un análisis SROI prospectivo utilizando información, relevante y disponible, de experiencias anteriores; y
- sería realizado por personal interno.

Recuerde que esto es un ejemplo y no pretende hacer un análisis completo del alcance.



Ahora usted: Establecer el alcance y construir un plan

Considere estas preguntas en relación al análisis SROI que está realizando

- 1 ¿Cuál es el propósito del SROI?
- 2 ¿A quién va dirigido?
- 3 ¿Cuáles son los antecedentes?
- 4 ¿Qué recursos tiene disponibles?
- 5 ¿Quién realizará el SROI?
- 6 ¿En qué actividades se centrará?
- 7 ¿Qué periodo de tiempo cubrirá el análisis?
- 8 ¿Es el análisis un pronóstico, una comparación contra un pronóstico o una evaluación?

Guarde sus respuestas, ya que las necesitará como referencia durante el análisis y cuando vaya a escribir su reporte.

1.2 Identificar a los stakeholders

Listar a los stakeholders

Ahora que tiene claro el alcance del análisis, el paso siguiente es identificar e involucrar a sus stakeholders. Los **Stakeholders** (conocidos además como grupos de interés) son definidos como personas u organizaciones que experimentan cambio o afectan la actividad, de forma positiva o negativa, como resultado de la actividad que está siendo analizada. En el análisis SROI nos preocupa principalmente averiguar cuánto valor ha sido creado o destruido y por quién.

Para identificar a los stakeholders, liste a todos aquellos que podrían afectar o ser afectados por las actividades dentro de su alcance, tanto si el cambio o el outcome es positivo o negativo, contemplado o no contemplado.



El siguiente ejemplo se relaciona con Wheels-to-Meals

- Residentes mayores o discapacitados
- Familiares de los residentes mayores o discapacitados
- Gobierno local
- Voluntarios
- Vecinos
- Servicio público de salud



Ahora usted: Redacte una lista de sus stakeholders



Decidir cuáles stakeholders deberían ser incluidos

Usted puede ver en el ejemplo anterior que el proceso SROI podría volverse difícil de manejar si usted tuviera que involucrar a todos los posibles stakeholders.

Al decidir si un stakeholder va a ser incluido usted necesita pensar acerca de cuáles stakeholders han experimentado verdaderos cambios como resultado de sus actividades. En el siguiente paso usted preguntará a sus stakeholders acerca de esto desde su perspectiva y esto puede significar que usted tenga que cambiar su decisión inicial acerca de cuáles son los outcomes de ellos. Si, por ejemplo, por razones de recursos, usted ajusta el alcance para un número pequeño de stakeholders, es posible que pierda algunas fuentes de valor importantes. Para que un reporte se ajuste al estándar de 'Entender qué cambia' usted deberá incluir a todos los stakeholders que considere pueden experimentar un cambio sustancial como resultado de la actividad, es decir, con outcomes relevantes y significativos.

Sin consultar no podemos saber si hemos identificado a todos los stakeholders que han experimentado outcomes esenciales, pero tenemos que empezar en alguna parte. El proceso confirmará y refinará esta decisión, por lo que deberíamos estar preparados para cambiar de idea durante las diferentes etapas del proceso acerca de cuáles stakeholders incluir o excluir.

Durante las consultas a los stakeholders, pregunte: ¿ha notado cambios que hayan sucedido a otras personas? ya que puede aún ser posible incluir esos grupos en las primeras consultas.

Hay una tendencia a centrarse en los outcomes positivos que fueron contemplados (o esperados) por sus stakeholders, particularmente si usted se enfoca sólo en sus aspiraciones y objetivos organizacionales, los cuales normalmente no identifican cambios negativos o inesperados. Sin embargo, outcomes contemplados y no contemplados, y outcomes positivos y negativos, son todos relevantes para el SROI.

Algunos **outcomes no contemplados pueden ser positivos**. Por ejemplo, una iniciativa local de desarrollo económico llevo a cabo un análisis SROI y encontró que se había producido una serie de outcomes positivos, más allá de conseguir un trabajo. Personas con hijos dijeron que ahora eran capaces de ser mejores padres porque conseguir un empleo había mejorado en general su salud mental y su bienestar. En algunos casos, beneficios que no fueron contemplados pueden ser más importantes para los stakeholders que aquellos que fueron planificados o pensados.

Sin embargo, **algunos outcomes no contemplados pueden ser negativos**. Por ejemplo: una organización benéfica que lleva, por avión, jóvenes provenientes de hogares desfavorecidos en sus países a otro país, durante el verano, con el fin de darles una experiencia educativa y unas vacaciones. Junto a los muchos outcomes positivos para los jóvenes, existe además una consecuencia negativa no contemplada que son las emisiones de carbono generadas por los vuelos. Incluir las emisiones de carbono simplemente hace el problema visible y podría ayudar a generar ideas acerca de cómo ellos pueden conseguir sus objetivos de una forma menos contaminante.

Un tipo de cambio no contemplado sucede cuando su actividad desplaza la actividad de alguien más. Por ejemplo, reducir la criminalidad en un área puede desplazar la actividad criminal a otra área. En este caso, los residentes del área vecina deberían ser incluidos como stakeholders. Esto puede significar que usted necesite reconsiderar su alcance.

Top Tip: Consecuencias no contempladas y pronóstico

Si usted está pronosticando su retorno puede ser más difícil para usted y para sus stakeholders evaluar posibles consecuencias no contempladas. Sin embargo, usted puede ser capaz de utilizar las experiencias previas de otras personas sobre actividades similares para identificar outcomes no contemplados.



El ejemplo continúa con Wheels-to-Meals para mostrar cuáles stakeholders fueron incluidos en el análisis y cuáles fueron excluidos. Usted verá que se da una razón para cada decisión, con frecuencia basada en una amplia comprensión de los outcomes para ese stakeholder.

| Ejemplo: Selección de stakeholders en Wheels-to-Meals | |
|--|---|
| Stakeholders clave | Razón para su inclusión |
| Residentes mayores o discapacitados | Es el colectivo que, se espera, obtendrá el mayor beneficio |
| Gobierno local | Proporciona la financiación, y por eso afecta la actividad |
| Voluntarios | Proporcionan el tiempo necesario para hacer posible la actividad que está bajo análisis y obtienen beneficios por su participación |
| Vecinos | Actualmente proporcionan apoyo a los residentes |
| Stakeholders excluidos | Razón para su exclusión |
| Servicio público de salud | El servicio público de salud no fue incluido porque no había suficientes recursos para analizar más stakeholders para una actividad relativamente pequeña |
| Familias de los residentes mayores o discapacitados | Las familias no fueron incluidas porque no había suficientes recursos para analizar más stakeholders para una actividad relativamente pequeña |

La exclusión de estos stakeholders es un ejemplo de una situación en la que el alcance ha sido reducido y explicado. Esto cumple con el principio de transparencia. Sin embargo, si el análisis fuera planificado para uso público, no cumpliría con el principio de la comprensión del cambio ya que habría un riesgo de que los cambios fundamentales experimentados por estos stakeholders no fueran incluidos. Sin embargo, al estudiar más a fondo puede que los outcomes para este stakeholder no sean esenciales, lo que llevaría a su exclusión de todos modos. En esta etapa los outcomes serían evaluados para determinar su relevancia. El punto es que los cambios para un stakeholder tienen que ser considerados y luego todos los outcomes evaluados constantemente para ver si son esenciales. Excluir un grupo de stakeholders en esta etapa, debido a los recursos, es excluirlos por razones equivocadas.



Asegúrese de que los outcomes del stakeholder se relacionan con su actividad

Asegúrese de que los stakeholders que ha incluido experimentan cambios que están relacionados con la actividad que determinó dentro de su alcance. Un error común es incluir stakeholders que son relevantes para la organización pero no para las actividades establecidas en el alcance. Por ejemplo, si usted está haciendo un análisis SROI de un proyecto, asegúrese de no incluir stakeholders que han obtenido sus outcomes como consecuencia de otro proyecto.



Asegúrese de que su elección de grupos de stakeholders no esconde diferencias significativas

Cuando los grupos de stakeholders son identificados, frecuentemente se asume que ellos comparten suficientes características comunes para formar un solo grupo, por ejemplo 'residentes locales', 'participantes' o 'gente joven'. Además los miembros de estos grupos pueden experimentar y desear outcomes diferentes en función de su edad, ingresos o algún otro factor. Si usted piensa que estas diferencias pueden llegar a ser significativas, divida los stakeholders en subgrupos.

Ocasionalmente, usted puede encontrar que las experiencias pasadas tienen un mayor efecto sobre si los participantes logran un outcome determinado. Por ejemplo, para una organización que trabaja con gente joven, aquellos que han tenido apoyo previo de otra organización pueden actuar mejor cuando trabajen con usted. Dividirlos en subgrupos puede ayudarle a determinar cuánto de los outcomes fue gracias a su intervención.



Ahora usted: Determinar cuáles stakeholders incluir

Cree una tabla como la que encontrará más abajo. Ponga todos los stakeholders de su lista inicial en la primera columna, junto con la evaluación inicial de cómo afectan o son afectados por la actividad, incluyendo los efectos positivos y negativos. Mientras trabaja en lo que queda de esta guía usted estará haciendo un juicio que podría resultar en que algunos stakeholders terminarán no siendo incluidos. Paso seguido decida cuáles stakeholders serán incluidos. Exponga su decisión y una razón en la tercera columna. Deje las tres columnas restantes en blanco hasta el siguiente paso. Incluir un stakeholder que no tenga un outcome esencial es tan malo como omitir un stakeholder con outcomes esenciales. Asegúrese de que puede defender la inclusión de todos los stakeholders que llevará al siguiente paso.

| Stakeholders y cómo ellos afectan o son afectados por la actividad | Lo que creemos que les pasa a ellos, positivo y negativo | ¿Incluido/ Excluido? | Método de inclusión | ¿Cuántos? | ¿Cuándo? |
|--|--|----------------------|---------------------|-----------|----------|
| | | | | | |

1.3 Decidir cómo involucrar a los stakeholders

Esta sección es una introducción a los métodos usados para involucrar a los stakeholders. Hasta ahora usted ha basado la evaluación de los stakeholders y del cambio en su propio conocimiento y experiencia.

Así como le hemos ayudado a descubrir qué es lo que realmente importa a sus stakeholders, involucrarlos le puede ayudar a entender más acerca de las fortalezas y debilidades de las

actividades que está analizando y podría proveer información útil para ayudar a que su organización mejore.

Métodos para involucrar stakeholders

Recolectar información de los stakeholders puede ser tan simple como llamar a alguien por teléfono o tan complejo como la celebración de una sesión de grupo. Al recopilar información de los participantes, pregunte al personal que trabaja con ellos sobre la mejor manera de comprometerlos. La siguiente es una lista de métodos posibles para involucrar a los stakeholders:

- Reúna a los stakeholders en un mismo sitio y pregúnteles directamente;
- Intente hacer un taller, con discusiones informales y use una pizarra para grabar sus respuestas;
- Haga que los stakeholders rellenen un formulario durante una cita previamente programada -por ejemplo, una reunión anual de la organización u otra reunión de grupo;
- Llame a los representantes de los stakeholders clave y pregúnteles;
- Envíe un email con un pequeño formulario a los representantes de los stakeholders clave;
- Realice algún evento de carácter social y pida a sus empleados que hablen con los stakeholders;
- Entrevistas uno a uno.

Lo ideal sería que usted recogiera la información necesaria directamente de los stakeholders. Sin embargo, la falta de tiempo o recursos podría significar que alguna información tiene que venir de estudios existentes con sus stakeholders. En lo posible estas fuentes deberían ser basadas en respuestas de sus stakeholders. Además, podría haber stakeholders que no puede involucrar -generaciones futuras, por ejemplo. En este caso usted necesitará identificar gente que hable en nombre de ellos.



Top Tip: Sea práctico al involucrar a los stakeholders

Es especialmente importante prestar atención a la cantidad de tiempo y recursos que los stakeholders pueden aportar a este proceso, bien sean empleados, patrocinadores o participantes. Piense acerca de los inputs, outputs y outcomes de cada stakeholder antes de las reuniones para asegurarse de que el tiempo es utilizado lo más eficientemente posible. Si cree que tendrá que hablar con algún stakeholder de nuevo, para recopilar más información para su análisis, asegúrese de decírselo para que sepa que le contactará otra vez.

Piense en formas en que la gente ha sido captada anteriormente, por ejemplo reuniones públicas o sesiones de capacitación, y vea si puede hacer uso de alguna de ellas. Asimismo, si está pidiendo a la gente que dé una cantidad significativa de tiempo para el proceso sin un beneficio evidente para ellos, considere dar incentivos tales como comida, viáticos o bonos de compra para fomentar la asistencia.

¿Cuánta implicación?

En esta primera etapa usted no tiene que preocuparse por conseguir una muestra muy amplia que sea estadísticamente representativa. Usted puede parar su investigación cuando no 'oiga' nuevas cosas y por lo tanto puede pensar que ya ha escuchado los puntos más importantes. Este enfoque es comúnmente usado en investigación social y es llamado 'saturación'.

Usar el tiempo de forma efectiva

Involucrar a los stakeholders no tiene que ser necesariamente una tarea onerosa o que requiera demasiado tiempo y frecuentemente es una manera de verificar y refinar su trabajo. Sin embargo, usted puede limitar el tiempo invertido siendo creativo.

Planificando con anticipación usted podría usar su tiempo (y el de sus stakeholders) de forma efectiva al recoger información para diferentes etapas de una sola vez. Así no sentirá la necesidad de recurrir una y otra vez a sus stakeholders.

Para los análisis SROI prospectivos usted puede recoger la información necesaria para las etapas 2, 3 y 4 en una sola sesión.

Para los análisis SROI evaluativos usted puede recoger la información para las etapas 2 y 3.1 en una sesión -aunque usted necesitará recoger datos para la etapa 3.2 en un ejercicio diferente. Como resultado usted podría ser capaz de recoger la información que necesita para lo que queda de las etapas 3 y 4 bien sea en la primera sesión o en el mismo momento en que esté recogiendo la de la etapa 3.2.



Ahora usted: Planificar para involucrar a los stakeholders

Ahora que los stakeholders han sido identificados, rellene las siguientes tres columnas del plan para involucrar a los stakeholders que usted comenzó en la sección 1.2. Ponga los detalles de cómo los involucrará, a cuántos involucrará y cuándo. Este plan será resumido y formará parte de su reporte.

CIVIS



Etapa 2:

Crear mapa de Outcomes



En esta sección construimos un Mapa de Impacto instruido por nuestra interacción con los stakeholders. Éste detalla cómo las actividades que usted está analizando usan ciertos recursos (inputs) para llevar a cabo actividades (medidas como outputs) que se traducen en outcomes (resultados) para los stakeholders. El Mapa de Impacto es fundamental para el análisis SROI. Algunas veces esta relación entre inputs, outputs y outcomes es llamada 'teoría del cambio' o modelo lógico -o la historia de cómo su intervención hace una diferencia en el mundo. Usted adquirirá la información de sus stakeholders usando el plan que estableció en la etapa previa. Involucrando a los stakeholders en la construcción del Mapa de Impacto usted se asegura de que los outcomes que importan a aquellos que son directamente afectados serán medidos y valorados.

Hay cinco pasos cuando se llena un Mapa de Impacto:

2.1 Empezar el Mapa de Impacto

2.2 Identificar inputs

2.3 Valorar inputs

2.4 Clarificar outputs

2.5 Describir outcomes

2.1 Empezar el Mapa de Impacto

Un Mapa de Impacto suelto ha sido incluido en la versión impresa de esta guía. Usted puede trabajar con éste o podría realizar el suyo propio usando los programas Microsoft Excel o Word. Un pdf del Mapa de Impacto está también disponible en www.thesroinetwork.org.

La parte de arriba del Mapa de Impacto es para información sobre su organización y el alcance del análisis de su proyecto. Después, las dos primeras columnas de la sección inferior ('stakeholders' y 'cambios contemplados o no contemplados') están basadas en el análisis de los stakeholders hecho en el paso 1.3. La última columna del Mapa de Impacto es para que usted ponga cosas que necesita hacer en un momento posterior a medida que avanza. A lo largo de esta etapa, el resto del Mapa de Impacto se llena paso a paso. Ilustramos cada paso usando el caso práctico de Wheels-to-Meals.



Top Tip: Mapas de Impacto

Si esta es la primera vez que hace un Mapa de Impacto podría ser más fácil trabajar haciendo todos los ejercicios de inputs, outputs y outcomes para uno de los stakeholders y luego repetir esto para el siguiente stakeholder.

Caso práctico – empezar el Mapa de Impacto

El primer paso de Wheels-to-Meals fue completar la sección superior del Mapa de Impacto con su alcance y otros detalles, como se muestra a continuación (ver total en páginas 102 y 103):

| Retorno Social de la Inversión (SROI) - Mapa de Impacto para el caso práctico | | |
|---|---|--|
| Organización | Wheels-to-Meals | |
| Objetivos | Proveer un club de meriendas para 30 personas mayores que residen localmente, con beneficios sanitarios y sociales adicionales, llevando a los residentes hasta el club | |
| Alcance | Actividad | 30 plazas para personas mayores o discapacitadas que residen localmente. 5 días a la semana, 50 semanas al año |
| | Contrato/Financiación/ Parte de la organización | Subvención Autoridad Local |

El segundo paso fue rellenar las dos primeras columnas. Ver el Mapa de Impacto de Wheels-to-Meals en la página 102: la sección naranja muestra cómo estas columnas han sido completadas.

Aquí Wheels-to-Meals consideró a los stakeholders que han tenido efecto sobre su actividad y sobre los que la actividad ha tenido efecto. Sin embargo, decidió no incluirlos a todos. Por ejemplo, el servicio público de salud (NHS) pudo haber sido un stakeholder pero no fue incluido porque un buen número de stakeholders significativos había sido identificado y no habían suficientes recursos para analizar más stakeholders para una actividad relativamente pequeña.



Ahora usted: Empezar el Mapa de Impacto

Rellene la sección superior y las dos primeras columnas de su Mapa de Impacto.

2.2 Identificar inputs

La columna de inputs es la siguiente a rellenar en su Mapa de Impacto. La inversión, en el SROI, se refiere al valor financiero de los inputs. Usted necesita identificar las contribuciones que hacen los stakeholders para que la actividad sea posible -estos son los inputs de ellos. Los inputs son usados durante el transcurso de la actividad -por ejemplo, tiempo o dinero.

El valor de los inputs financieros, especialmente para una subvención o un contrato, es normalmente fácil de establecer, aunque es importante que incluya el costo total de la prestación del servicio. En algunos casos se hacen otras contribuciones, incluyendo artículos no monetarios, que necesitan ser valoradas. Más información sobre la valoración de los inputs no monetarios está disponible en la sección de Recursos (ver página 93).

Cuando usted analiza el valor social generado por una actividad que es financiada por varias fuentes, es necesario un análisis inicial de los costos de estas actividades y hay una orientación específica sobre esto en la sección de Recursos (ver página 86).



Cuidado con la doble imposición de los inputs

Asegúrese de que todos los inputs que usted está registrando son utilizados al realizar la actividad. Su empresa puede no usar todos los recursos financieros para una actividad; este 'excedente' es el monto de dinero que no fue necesario para poder realizar su actividad. Si hay excedente entonces se requiere un tratamiento diferente: usted debería incluir el valor social adicional que se hubiera generado si hubiera usado ese excedente, o debería reducir del valor del input la cuantía del excedente.

2.3 Valorar inputs

Al rellenar su Mapa de Impacto usted puede haber identificado inputs no monetarios; estos son inputs diferentes a la inversión financiera, como el tiempo de los voluntarios. Si la actividad no pudiera llevarse a cabo, de la misma manera, sin estos inputs entonces hay que asignarles un valor. Esto asegurará que usted es transparente sobre el verdadero costo de dar su servicio. Esta sección es para aquellos que quieren asignar un valor a sus inputs no monetarios.

Dos tipos principales de inputs no monetarios son generalmente relevantes en el SROI: el tiempo de los voluntarios y las donaciones de bienes y servicios en especie. Valorar el tiempo de los voluntarios puede ser más difícil.

A las horas realizadas por los voluntarios se les asigna un valor equivalente al precio promedio por hora para el tipo de trabajo que ellos están haciendo. Por ejemplo, si un administrador voluntario trabaja cinco horas a la semana en un área donde el trabajo en administración es pagado en promedio a £5 la hora, el input semanal sería de £25. Este valor se asigna aunque no

se pague ningún dinero al voluntario; simplemente se asigna un valor a este input, que puede ser añadido a los otros inputs.

Los inputs de los voluntarios también pueden incluir una asignación de los gastos generales en que se incurriría si la persona estuviera empleada. Esto cubriría seguridad social y contribuciones a las pensiones, así como costos administrativos, electricidad, etc.

El convenio actual en el SROI es que al tiempo dedicado por los beneficiarios de un programa no se le asigna un valor financiero.

El SROI prospectivo

Si está haciendo un SROI prospectivo, la cantidad de inputs que se requerirá será un estimado basado en una mezcla de:

- su experiencia;
- información de años anteriores sobre esa actividad –si usted la tiene; y/o
- una investigación basada en la experiencia de otras personas con los tipos de inputs que usted puede requerir.

El SROI evaluativo

Si está haciendo un SROI evaluativo, usted querrá obtener información de los sistemas de gestión de la empresa, como por ejemplo los registros de cuántas horas o días donan los voluntarios. Si esto no está disponible, entonces puede usar un estimado por ahora y éste será un punto de acción para el futuro.

Caso práctico – inputs

Mire el Mapa de Impacto de Wheels-to-Meals en la página 102: la sección rosa le muestra cómo ha sido rellenada la columna de los inputs.

Los inputs más relevantes, tanto para el alcance como para los stakeholders, son básicamente tiempo y dinero. En este ejemplo el tiempo de voluntariado es estimado en 6£/h -una estimación del salario mínimo para 2010 (final del periodo de pronóstico). Hay diferentes maneras de evaluar el tiempo del voluntariado dependiendo del tipo de trabajo realizado por los voluntarios. En este caso, el valor usado es tomado de los datos registrados, para un asistente de cocina, por Voluntarios en Inglaterra (www.volunteering.org.uk).



Ahora usted: Inputs

Una vez haya preguntado a sus stakeholders acerca de los inputs, rellene la columna de inputs en su Mapa de Impacto. Donde se requiera, trate de añadir un valor.

2.4 Clarificar outputs

Los outputs son un resumen cuantitativo de una actividad. Por ejemplo, la actividad es ‘ofrecer formación’ y el output es ‘capacitamos 50 personas en NVQ (cualificación profesional)’. Usted puede trabajar con su lista de stakeholders, describiendo los outputs de la actividad.

Algunas veces el mismo output se repite para varios stakeholders, los cuales son incluidos en el SROI en esta etapa ya que forman parte de la teoría del cambio. Estos no serán tenidos en cuenta para el cálculo, así que no hay riesgo de contarlos dos veces. En casos en los que los stakeholders estén donando su tiempo, el output -número de horas- puede ser descrito en la misma forma que los inputs: número de horas.

Caso práctico – outputs

Mire el Mapa de Impacto de Wheels-to-Meals en la página 102: la sección rosa le muestra cómo ha sido rellenada la columna de los outputs.

La actividad, en este ejemplo, es la misma para todos los stakeholders -el club de meriendas. Sin embargo, tenía que ser dividido en outputs. Así pues, el ‘club de meriendas’ es una parte importante de la historia y del contexto, pero el Mapa de Impacto también cuantifica los outputs: actividades de grupo, transporte y comidas.

Ahora usted: Outputs

Una vez haya preguntado a sus stakeholders acerca de los outputs, rellene la columna de outputs en su Mapa de Impacto.

2.5 Describir outcomes

OUTCOMES PARA LOS STAKEHOLDERS

El SROI es una herramienta de medición basada en outcomes, pues medir los outcomes es la única forma de estar seguro de que los cambios para los stakeholders están teniendo lugar. Pero tenga cuidado de no confundir outputs con outcomes. Por ejemplo, si un programa de formación pretende ubicar gente en un empleo entonces estudiar el programa es en sí mismo un output, conseguir el trabajo es un outcome. Identificar los outcomes no es siempre inmediatamente intuitivo, asegúrese de dedicar suficiente tiempo para entender la teoría del cambio y así tener la certeza de que está midiendo las cosas correctas.



Usted ya ha establecido su punto de vista sobre los outcomes contemplados o no contemplados que usted espera. Ahora necesita revisar con los stakeholders si ese punto de vista era correcto. Ellos pueden describir los efectos de manera diferente a usted, tal vez incluso de manera sorprendente. Usted podría encontrar que debe incluir otro stakeholder. Por ello, la columna de descripción de outcomes sólo puede ser completada después de hablar con los stakeholders. Puede ayudar a identificar outcomes el preguntar a los stakeholders cosas como: ‘¿Cómo describiría cómo ha cambiado su vida?’; ‘¿Qué hace de forma diferente ahora?’.

Recuerde que este símbolo aparece a lo largo de toda la guía pero que usted debe ser capaz de recoger información de los stakeholders en relación a varias etapas en un mismo momento (ver página 26).



Relacione los outcomes con el stakeholder correcto

No asigne outcomes, a un stakeholder, que estén ya relacionados con los cambios

sufridos por otro stakeholder. Por ejemplo, si en el paso 1.3 usted escribió el ‘aumento de la integración de los refugiados’ como un cambio contemplado para quien provee el dinero, usted debe admitir que es en realidad un outcome para los refugiados. Si usted lo incluye como un outcome para quien provee los fondos, entonces lo estará contando dos veces. A veces, aunque un stakeholder contribuya a la actividad, éste no obtiene un cambio significativo con ella.

Si el gobierno es el proveedor de fondos puede haber cambios sociales que usted podría incluir. En el ejemplo anterior, integrar a los refugiados podría reducir el pago de beneficios estatales, y se puede incluir como un cambio para el Estado.



Haga un juicio sobre los outcomes

Al decidir sobre los outcomes debe considerar otros factores, como los objetivos de la organización, así como la opinión de los stakeholders. Las opiniones de ellos son cruciales pero no son los únicos factores al decidir cuáles outcomes son significativos. El SROI se basa en que los stakeholders informen, no en que dirijan.

Esto tiene implicaciones prácticas. Por ejemplo, el usuario de una droga puede expresar su deseo de seguir usándola. En estos casos usted podría decidir no incluir los outcomes deseados por uno de los stakeholders ya que entrarían en conflicto con los propios outcomes y valores esperados por su organización.



Top Tip: Outcomes blandos y duros

A veces la gente utiliza los términos outcomes ‘blandos’ y outcomes ‘duros’. Los outcomes ‘duros’ son más fáciles de medir o están sujetos a parámetros de medición más claramente definidos. Es mejor evitar esta categorización porque si un outcome ‘blando’ es significativo para los stakeholders tendrá que ser incluido en su análisis SROI, y por lo tanto será necesario encontrar una manera de medirlo.

Outcomes intermedios, o distancia recorrida

En ocasiones toma años para que se produzcan los outcomes -por ejemplo, reducir el índice del cambio climático-, pero puede haber cambios observables en el camino. Usted puede que lo conozca como distancia recorrida, outcomes intermedios, o cadena de eventos. Es importante establecer qué es una cadena de eventos, ya que su actividad puede causar cambios en ella.

Cuando un nuevo outcome es identificado por los stakeholders o por su evaluación de otros factores, usted deberá decidir si es un outcome completamente nuevo, o si ya es parte de una cadena de eventos existente.

Caso práctico – describa los outcomes

Mire el Mapa de Impacto de Wheels-to-Meals en la página 102: la sección rosa le muestra cómo ha sido rellenada la columna destinada a describir los outcomes.

Cuando el análisis inicial fue ejecutado, uno de los supuestos era que los residentes serían más saludables. Sin embargo, en discusiones iniciales con los stakeholders, pronto quedó claro que para muchos residentes la historia no acababa aquí. Gracias a las sesiones de ejercicio, los residentes estaban en mejor forma. Esto se tradujo en una reducción en las caídas. Algunos residentes dijeron cosas como, “Bueno, para empezar no voy mucho al hospital” cuando se les preguntó qué pensaban ellos que les había sucedido como consecuencia de ir al club de meriendas. Este outcome no había sido identificado como relevante pero resultó ser parte importante del relato de muchos integrantes de este grupo de stakeholders.

Para entender esto, Wheels-to-Meals consideró la ‘cadena de eventos’ que estaba ocurriendo como resultado de los outputs. Entonces, para este ejemplo de la reducción de caídas, la cadena de eventos fue:

| Actividad | Output del ejemplo | Outcome 1 | Outcome 2 | Outcome 3 |
|-------------------|--|---|------------------------------------|--|
| Club de meriendas | Actividades de grupo, incluyendo sesiones de ejercicio | Como resultado los residentes quedaron más en forma | Como resultado ellos se caen menos | Como resultado terminaron menos en el hospital |

Estos tres outcomes están describiendo diferentes etapas de un solo cambio. La actividad y el(los) output(s) son compilados en la columna outputs. Los outcomes son compilados en la columna de descripción de outcomes.

Involucrando a los stakeholders, Wheels-to-Meals también identificó un outcome, negativo y no contemplado –por ir al club de meriendas, algunos residentes ya no fueron apoyados por vecinos que habían ido apareciendo y hacían la compra por ellos. Los vecinos entonces se convirtieron en un nuevo grupo de stakeholders, así que una nueva columna fue incluida en el Mapa de Impacto, y los outputs, inputs y outcomes para este grupo fueron registrados.



Al explorar una cadena de eventos, puede ver que hay diferentes cadenas para diferentes grupos de personas dentro de un sólo grupo de stakeholders. Donde esto sucede usted puede sentir que las diferencias son significativas y que necesita dividir un grupo de stakeholders en dos o más, cada uno con una cadena diferente.



Ahora usted: Finalizar el qué medir

Una vez haya preguntado a sus stakeholders acerca de los outcomes y considerado otros factores, rellene la columna de outcomes en su Mapa de Impacto. Esta cadena de eventos es a menudo descrita como teoría del cambio. Usted puede escribir la teoría del cambio para cada stakeholder y su relación con la actividad incluida en el alcance. Esto formará parte de su reporte.

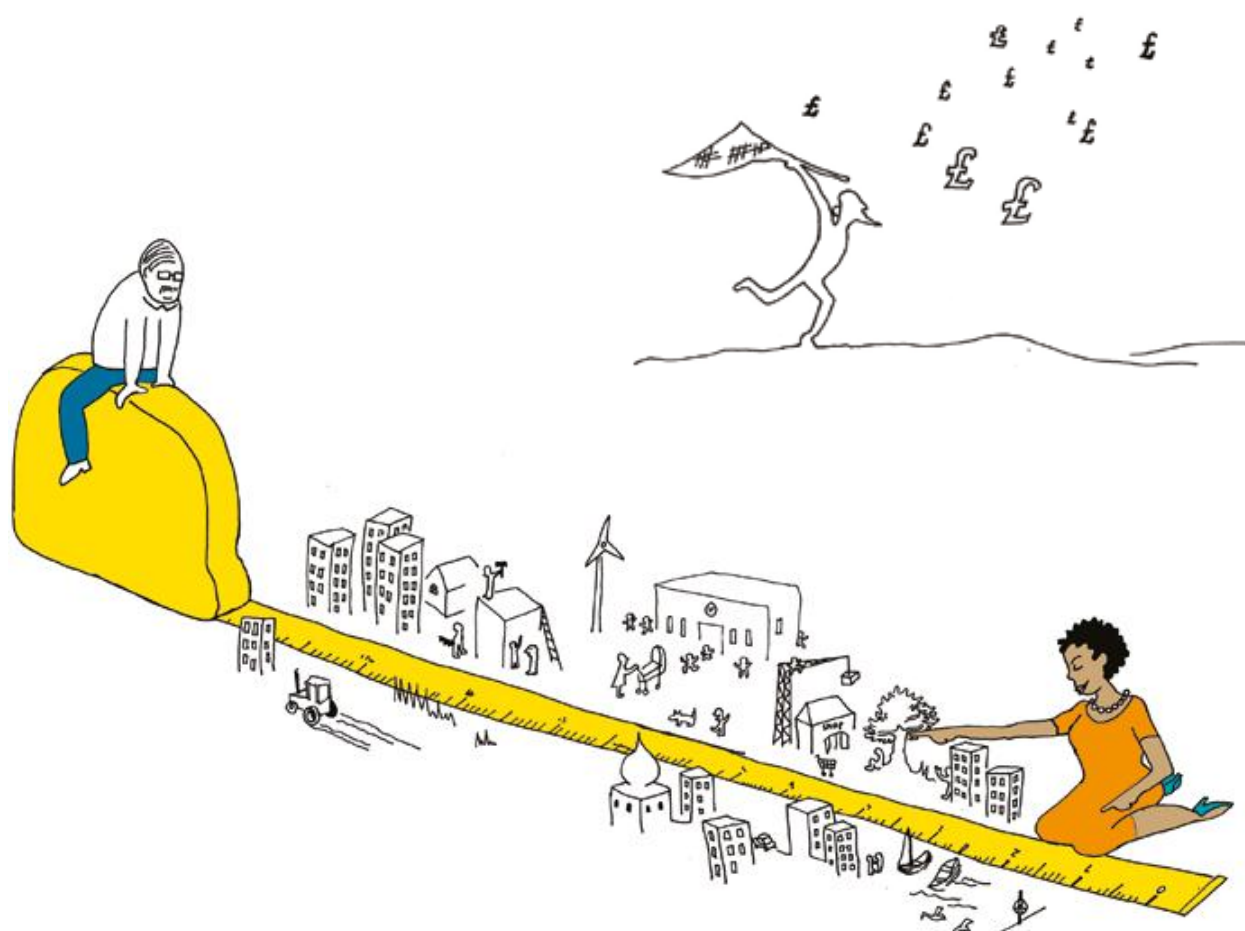
Este es también un buen punto para revisar el Mapa de Impacto para asegurarse de que sólo ha incluido outcomes esenciales y para hacer las modificaciones pertinentes. Compruebe que no falte nada importante o si ha incluido algo que no es relevante. Tome un momento para mirar su Mapa de Impacto y decidir lo que finalmente incluirá antes de pasar a la medición. Si usted toma la decisión de excluir cualquier outcome, asegúrese de documentar esto, y dé las razones del porqué, en su reporte SROI.

Etapa 3:

Evidenciar los

outcomes y

darles un valor



Hasta ahora usted ha creado el mapa y descrito los outcomes que le están ocurriendo a los stakeholders. En este paso, desarrollamos indicadores para los outcomes y los usamos para recoger evidencia sobre el outcome que está sucediendo, y evaluamos su importancia relativa asignándoles valores.

Hay cuatro pasos en la etapa 3:

3.1 Desarrollar indicadores para los outcomes

3.2 Recoger información de los outcomes

3.3 Establecer cuánto duran los outcomes

3.4 Poner un valor al outcome



3.1 Desarrollar indicadores para los outcomes

Los indicadores son formas de saber que ha ocurrido un cambio. En el SROI son aplicados a los outcomes ya que estas son las medidas de cambio en las que estamos interesados. El paso siguiente al desarrollar el Mapa de Impacto es definir uno o más indicadores para cada uno de los outcomes en su mapa. Necesitará indicadores que le puedan decir si el outcome ha ocurrido y en qué medida.



Tiempo de involucrar a sus stakeholders

Los stakeholders son normalmente las mejores personas para ayudarle a identificar los indicadores, así que pregúnteles cómo saben que les ha ocurrido un cambio.

Por ejemplo, si el outcome fue un aumento de la autoconfianza, pregunte a la gente a la que se le aumentó la autoconfianza qué es lo que hacen ahora gracias a ello, o pregúnteles qué entienden ellos por autoconfianza. De esta manera es más probable que usted pueda conseguir algo que sea medible. Puede ser que digan: “Antes (de la actividad) yo nunca hubiera salido, pero ahora tomo el autobús para reunirme con mis amigos.” En este ejemplo el indicador de autoconfianza podría ser si la gente sale más o si pasa más tiempo con otras personas.



Compensar indicadores subjetivos y objetivos

Algunas veces necesitará usar más de un indicador. Trate de mezclar indicadores subjetivos (indicados por usted mismo) y objetivos que se complementen entre sí. Los riesgos al medir indicadores subjetivos pueden ser compensados mediante el apoyo de indicadores objetivos. Verifique sus indicadores con sus stakeholders. Por ejemplo, la frecuencia de visitas al médico es usada comúnmente para medir el outcome de salud, pero podría ser positivo o negativo dependiendo de las circunstancias (el aumento en las visitas es un outcome positivo para personas sin techo, pues es menos probable que vayan doctor cuando les surge un problema).

El siguiente ejemplo es para un servicio de salud mental.

| Ejemplo: escoger indicadores | |
|---|---|
| Outcome | Indicador |
| Reducción del aislamiento social | <ul style="list-style-type: none"> • Si los participantes están tomando parte en nuevas actividades (por ejemplo haciendo nuevos deportes o actividades, visitando lugares nuevos) • Si los participantes dicen tener nuevos amigos • Nivel de habilidades sociales declarado por los participantes • Si los participantes están accediendo a servicios públicos relevantes que no usaban en el pasado, como transporte público |
| Reducción de la estigmatización a la gente con problemas de salud mental | <ul style="list-style-type: none"> • Número de actividades en la que los participantes están involucrados fuera de los servicios de salud mental • Número de incidentes de discriminación declarado por los participantes • Implicación de la comunidad local en la organización de las actividades • Cambio en las actitudes dentro de la comunidad local |

Caso práctico – indicadores

Mire el Mapa de Impacto de Wheels-to-Meals en la página 103: la sección azul le muestra cómo han sido rellenadas las columnas de los indicadores.

Los indicadores para algunos outcomes fueron muy directos. Por ejemplo, el outcome ‘menos admisiones/estadías hospitalarias’ tiene un indicador muy simple: número de admisiones.

En otros casos -residentes más saludables, por ejemplo- los indicadores tuvieron que ser identificados para medir el outcome descrito. En este caso, Wheels-to-Meals eligió un indicador objetivo (‘menos visitas al médico’) y uno subjetivo (‘número de residentes reportando mejorías de salud’). Los indicadores subjetivos y objetivos se apoyan mutuamente.

Revise sus indicadores

Ahora que tiene indicadores que son relevantes para el stakeholder y el alcance, usted necesita revisar que no sólo son medibles sino que será capaz de medirlos dentro del alcance y los recursos que usted ha establecido.

Si usted está realizando un reporte SROI prospectivo debe confirmar que podrá medir razonablemente bien sus indicadores en el futuro. Si está haciendo un análisis SROI evaluativo, usted debe confirmar el costo de recopilar información acerca de los outcomes que han sucedido, si la información no está disponible. Esto puede ser costoso pues puede involucrar encuestas a personas que ya no están relacionadas con la organización. Si, por ejemplo, una encuesta no es posible, una de las recomendaciones probablemente sería cambiar la forma de recoger esta información en el futuro.

Algunas veces sus stakeholders sólo obtendrán el outcome que buscan, más adelante, cuando ya no estén trabajando con usted. Deberá mantener contacto con ellos para asegurarse de que recoge esta información y que por lo tanto tiene indicadores que son relevantes para sus stakeholders. Esto puede hacerse a través de encuestas postales o telefónicas y puede estar limitado a una muestra representativa. Usted podría necesitar dar un incentivo económico a los stakeholders para que respondan.



Mida lo que importa

Un error común en este punto es malinterpretar lo que entendemos como medible. Un principio básico del SROI es medir y valorar las cosas que importan. Aquí se trata de expresar los indicadores de los outcomes en términos medibles, en lugar de encontrar un indicador que sea fácil de medir.

Evite la trampa de usar indicadores inadecuados sólo porque están a su disposición. Si el outcome es importante necesitará encontrar una forma para medirlo.



Top Tip: Conocer las cifras

En un Mapa de Impacto los indicadores son frecuentemente expresados usando términos como ‘más’, ‘menos’, ‘disminución’ o ‘incremento’ –así como ‘una reducción del 20% en exclusiones escolares’. Estrictamente hablando el indicador es ‘número de exclusiones’. Para saber si el número de exclusiones ha cambiado usted necesitará saber las cifras reales de las exclusiones antes y después de la actividad.



Ahora usted: Escoja sus indicadores

Vuelva a su Mapa de Impacto. Por cada outcome, elija indicadores que le digan si el outcome ha ocurrido, y en qué grado. Intente pensar en más de un indicador por outcome para fortalecer sus hallazgos y ayudarle a estar seguro de que el outcome ha ocurrido.

3.2 Recoger información de los outcomes

Ahora necesitará recoger información sobre sus indicadores. Ésta podría estar disponible en fuentes existentes (internas o externas) o usted podría necesitar recoger nueva información.

Si usted está haciendo un análisis SROI prospectivo, use información existente cuando esté disponible. Si ha realizado esta actividad anteriormente, puede basar sus estimados en su experiencia previa. Si esta es la primera vez que está llevando a cabo la actividad, entonces sus estimados se basarán en la investigación o en la experiencia de otras personas en actividades similares. Eche un vistazo a la información de:

- Organizaciones de La Red SROI, departamentos de gobierno, empresas de estudios de mercado, empresas consultoras, organizaciones asociadas; e
- Investigaciones publicadas por universidades, departamentos de gobierno y organizaciones dedicadas a la investigación.

Como parte de su análisis SROI prospectivo, es importante cambiar la forma de recoger datos para que usted tenga la información correcta y disponible para llevar a cabo un SROI evaluativo en el futuro. Piense cómo puede incorporar esto en las actividades cotidianas para que sea lo más rentable posible. Por ejemplo, en una acción en un centro de cuidado de niños, podría ver a los padres regularmente cuando ellos fueran a recoger a sus hijos y así registrar los outcomes.

Si usted está haciendo un análisis SROI evaluativo, use y revise la información que esté disponible dentro de la organización y en otras fuentes. Es más lento y costoso recoger información acerca del impacto después del evento, por lo cual los datos existentes y los que usted ha conseguido tendrían que bastar.

Nuevos datos normalmente vendrán de gente que está involucrada de forma directa en la creación del valor social -miembros del proyecto o empleados, por ejemplo- y serán recogidos

por su organización. Quizás pueda conseguir que el gobierno local u otra organización acepten incluir preguntas en un cuestionario estándar que ellos administrarían. Las técnicas más usadas para recoger la información principal son:

- Entrevistas uno a uno
- Registros almacenados (documentación, por ejemplo)
- Grupos de discusión (llamados también grupos focales)
- Talleres y seminarios
- Cuestionarios (cara a cara, por teléfono, por correo, por Internet)

Una pregunta frecuente es qué tan grande debería ser la muestra de clientes. No hay una regla única. Si usted trabaja con veinte jóvenes, usted debería hacer un esfuerzo y hablar con todos ellos. Si trabaja con miles de personas, usted debería usar una muestra representativa y análisis estadísticos que apoyen sus argumentos. Si esto no es viable se recomienda que escoja un tamaño de muestra que usted sienta que es justificable y que esté dentro de su presupuesto. Ver las fuentes de información adicional en la sección de Recursos (página 80) para obtener ayuda sobre el cálculo de los tamaños de la muestra y para sacar conclusiones a partir de las muestras.

Encontrar datos relevantes puede ser difícil, así que use la mejor información disponible, o haga conjeturas o estimados. No se preocupe por no poder recoger cada pieza de información. Usted podría incluso concluir que sería mejor volver a la Etapa 1 y redefinir su alcance hasta que haya más recursos disponibles y las prioridades de la organización lo permitan. Recuerde que para poder ser transparente necesitará explicar lo que ha usado. La tabla que está a continuación le brinda algunos ejemplos de la recolección de información de los outcomes de un programa comunitario de orientación para conseguir empleo.

| Stakeholder | Outcome | Indicador | Recolección de datos |
|--------------------------------------|---------------------------------------|--|---|
| Persona desempleada | Obtiene y mantiene un empleo | Si continúa en el trabajo después de 12 meses | Encuesta anual a los stakeholders por correo y seguimiento telefónico |
| Participante con discapacidad física | Reducción en el aislamiento social | Frecuencia del contacto social con los amigos | Reunión sistemática semestral entre cliente y trabajador |
| Jóvenes | Se comporta mejor | Número y tipos de exclusiones escolares | Informes realizados por el profesor |
| Gobierno local | Incremento en la tasa de reciclaje | Cantidad de basura que va al vertedero | Vigilancia del cambio en la cantidad de basura |
| Comunidad local | Reducción del miedo a la criminalidad | Número de personas locales que declaran sentirse más seguras | Mapa de criminalidad del gobierno |



Top Tip: Aproveche la innovación en la medición de outcomes

A veces encontrará que hay un indicador pero que no hay actualmente manera de medirlo, y por ello se deben desarrollar nuevos métodos. Era normal pensar que la autoconfianza, la autoestima u otros outcomes basados en experiencias no podían medirse. Sin embargo, hay muchas técnicas para medir algunos outcomes de bienestar que son ampliamente aceptadas por gobiernos y organizaciones benéficas. Mire qué se ha hecho en esta área que podría ser usado o adaptado a sus propósitos, o considere cómo puede trabajar con otros para desarrollar nuevas formas de medir outcomes.

Local Multiplier (LM3) es un ejemplo de una herramienta que fue desarrollada para medir flujos de dinero locales. Ver www.procurementcupboard.org para más información. Una herramienta llamada 'The Outcomes Star' ha sido desarrollada para ayudar a instituciones benéficas enfocadas en personas sin techo para recopilar las distancias recorridas por sus clientes. Este es un buen ejemplo de cómo se pueden medir los progresos en relación con los outcomes. Más información acerca de esto en www.outcomesstar.org.uk.

Caso práctico – fuentes y cantidad de indicadores

Mire el Mapa de Impacto de Wheels-to-Meals en la página 103: la sección azul le muestra la fuente y la cantidad de indicadores.



No cuente los outcomes por duplicado

Cuando esté tratando con una cadena de eventos, tenga cuidado de no contabilizar dos veces los outcomes. Por ejemplo: diez personas quieren capacitarse con el fin de obtener un empleo y todos ellos reciben una certificación. Pero sólo cinco obtienen un empleo. Cuando evalúe el outcome para los cinco que consiguieron empleo, si valora la certificación y el empleo estaría contando por duplicado el valor de la capacitación.

Otra situación donde hay riesgo de duplicidad es cuando se busca ahorrar costos al Estado. Por ejemplo, un estudio SROI podría incluir el ahorro financiero al Estado por reducir la cifra de los sin techo. Sin embargo, dichos cálculos pueden incluir ahorros al sistema de salud en asistencia médica. No debería entonces incluir separadamente los ahorros al sistema de salud ya que lo estaría contabilizando por duplicado. Pero recuerde que esto es imperceptible. Por ejemplo, si una persona con alguna discapacidad consigue un trabajo, esto le beneficia a ella (expresado en parte a través de los ingresos), a su cuidador (descanso), y al Estado (impuestos y ayudas del Estado). Contar los tres no es considerado duplicidad en el SROI porque el valor es experimentado por separado por los tres stakeholders.

Para distinguir entre los dos, pregúntese: ¿Estoy contando el mismo valor, para el mismo stakeholder, dos veces?



Ahora usted: Recoja los datos de los outcomes

Complete la columna de fuentes de información en su Mapa de Impacto. Cuando haya recogido sus datos, rellene la columna de 'cantidad'.

No olvide que usted está informando a diferentes públicos y puede necesitar varios diferentes tipos de información. Casi siempre ayudará a la gente a entender, qué hace usted y a explicar cómo genera cambio, el registrar algunos estudios de casos de una o dos personas u organizaciones en cada grupo de stakeholders. Estos formarían parte de un reporte SROI completo. Ahora usted debería tener suficiente información para ser capaz de prepararlos.

3.3 Establecer cuánto duran los outcomes

El efecto de algunos outcomes durará más que otros. Algunos outcomes dependen de que la actividad continúe y otros no. Por ejemplo, al ayudar a alguien a poner un negocio en marcha es razonable esperar que el negocio dure algún tiempo después de su intervención. En cambio, proveer un servicio para que las personas no vayan al médico tan seguido podría depender de que el servicio esté disponible todo el tiempo.

Cuando crea que el outcome persistirá una vez la actividad haya terminado, entonces seguirá además generando valor. La escala de tiempo usada es generalmente el número de años que usted espera que el beneficio dure después de su intervención. Esto es conocido como la duración del outcome o periodo de beneficio.

Usted necesitará un estimado de la duración de cada uno de sus outcomes. Idealmente esto sería determinado preguntando a la gente cuánto duró para ellos una intervención -esto le dará a usted un indicio de la duración. Sin embargo, si la información no está disponible en relación a la duración de los diferentes outcomes, usted puede utilizar otro estudio a un grupo similar para predecir el periodo de beneficio, como lo es por ejemplo la probabilidad de que un ex delincuente vuelva a delinquir, o que gente empleada pierda sus trabajos. Busque estudios sobre esos temas para apoyar sus decisiones. Es importante usar datos que estén tan cerca como sea posible de la intervención en cuestión para no caer en la generalización de manera inapropiada. Esta es un área donde puede existir una tendencia a exagerar su caso y perder credibilidad.

Algunas veces la duración del outcome es de sólo un año y únicamente dura mientras la intervención está ocurriendo. En otros casos podrían ser 10 o quizás 15 años. Por ejemplo, una intervención parental con niños de zonas desfavorecidas puede potencialmente tener efectos que duren hasta la edad adulta. Usted tendrá que contar con información longitudinal para apoyar la duración del outcome y debería considerar cómo comenzar a recoger ésta (si aún no lo ha hecho). Si no tiene esta información deberá hacer un caso basado en otra investigación. Entre más larga sea la duración más probable es que el outcome sea afectado por otros factores, y menos creíble su afirmación de que el outcome es debido a usted. Esta cuestión se aborda al ver la velocidad en que el outcome decrece y es considerado en el Paso 4.4.

| Beneficiarios | Duración | Razón principal |
|---|--------------|--|
| Los participantes que están inscritos en un curso de informática, de un año, con el objetivo de conseguir un empleo en algo relacionado | 4-5 años | Encontrar un trabajo puede ayudar a los participantes a hacer carrera. Aunque ellos permanezcan en el trabajo por algún tiempo (por ejemplo 15 años), el periodo es dejado en 4-5 años pues progresivamente el efecto de la capacitación desaparecerá y su experiencia laboral se volverá más importante |
| Cuidadores que obtienen un breve descanso (1 semana) | Hasta un año | El apoyo a los cuidadores debe ser regular para mantener los beneficios |
| Empresas que reciben apoyo con áreas de trabajo baratas | 3-4 años | El apoyo podría generar empresas que duren mucho más de 3-4 años. Sin embargo, es probable que después del punto inicial otros factores (por ejemplo el ambiente económico) se vuelvan más importantes |
| Participantes que obtienen sillas de ruedas de mejor calidad | 2 años | El beneficio de una nueva silla de ruedas se depreciará al igual que otros bienes |



Duración y esperanza de vida son diferentes

En el caso de proyectos de capital es importante reconocer la diferencia entre la duración del beneficio y la esperanza de vida del activo. Por ejemplo, un edificio nuevo puede durar 20 años y en cada año crear beneficios que duran muchos años. Hay una nota en la sección de Recursos acerca del uso del SROI en proyectos de capital.

Guarde un registro de las razones que usó para determinar el periodo de beneficio de cada outcome. Esto tendrá que ir en su reporte SROI.

A día de hoy, la convención en el SROI ha sido contabilizar los outcomes a partir del periodo en que se acaba la actividad, aunque ellos ocurran durante la actividad.

Caso práctico – duración

Mire el Mapa de Impacto de Wheels-to-Meals en la página 103: la sección azul le muestra cómo ha sido rellenada la columna de duración de los outcomes.

Para Wheels-to-Meals, la mayor parte del beneficio ocurre durante la actividad y no sería mantenido si el club de meriendas dejara de funcionar. Sin embargo, en línea con la convención, esto es contabilizado como si hubiera sucedido en el periodo después de la actividad. Vamos a considerar dos ejemplos: menos caídas como resultado del ejercicio y menos visitas al médico como consecuencia de las sesiones con la enfermera.

- Menos caídas

Las actividades fueron diseñadas para mantener y mejorar el bienestar general de personas mayores y con menor movilidad. Nosotros hemos asumido que los residentes no tendrían

sesiones de ejercicio si no vinieran al club de meriendas y por tanto, para nuestro Mapa de Impacto, los residentes dejarían de tener estas sesiones al final del año y el beneficio no duraría. La duración es un año.

- **Menos visitas al médico**

Aquí, el cambio es debido al mayor conocimiento sobre asuntos médicos y sus causas. A los residentes se les ha dado conocimiento. Cuando dejen de tener las sesiones con la enfermera en el club de meriendas ellos no perderán ese conocimiento. Es posible que lo usen menos con el paso del tiempo (su efecto lo veremos más adelante en nuestro estudio en “decrecimiento”) pero el cambio no da marcha atrás. Así que el beneficio dura más allá de la actividad. Hemos estimado que la duración sea 5 años.



Ahora usted: Duración de los outcomes

Complete la columna ‘Duración’ en su Mapa de Impacto.

3.4 Poner un valor al outcome

La introducción en la página 6 comenzó con una explicación de la importancia de valorar. El objetivo de la valoración es revelar el valor de los outcomes y mostrar lo importante que son en relación al valor de otros outcomes. Además de revelar el valor que faltaba, ayudará a determinar qué tan importante es un outcome.

El siguiente paso es por tanto identificar los valores financieros adecuados -estos son una forma de presentar la importancia relativa a un stakeholder de los cambios que ellos experimentan. Recuerde que usted está identificando un valor para el outcome y no el indicador. Usted entonces será capaz de completar en su Mapa de Impacto las columnas correspondientes a los proxies financieros, sus valores y sus fuentes.

¿Qué significa valorar?

Este proceso de valoración es comúnmente conocido como monetización porque asignamos un valor monetario a cosas que no tienen un valor de mercado. Todos los precios que usamos en nuestro día a día son aproximaciones -‘proxies’- de los valores que el comprador y el vendedor ganan y pierden en la transacción. El valor que obtenemos será diferente para personas diferentes en situaciones diferentes.

Para algunas cosas, como un litro de leche, hay un acuerdo generalizado y consistencia en el precio. Para otras cosas, como una casa, hay una probabilidad de tener un abanico más amplio de posibles precios. Para otras -un nuevo producto que nunca ha sido vendido anteriormente, por ejemplo- puede no haber comparación.

Todo valor es, al final, subjetivo. Los mercados se han desarrollado, en gran parte, para mediar entre las diferentes percepciones subjetivas de la gente sobre el valor de las cosas. En algunos

casos esto es más obvio que en otros. Pero incluso cuando los precios son estables y tienen apariencia de valor objetivo o verdadero, este no es en realidad el caso.

Si tomamos el ejemplo de la casa otra vez, cuánto vale ésta dependerá de a quién nos estamos refiriendo. Si usted está vendiendo una casa, usted tendrá una idea de cuánto está preparado a aceptar por ella –cuánto valor tiene para usted. Si yo estoy pensando en comprar su casa, yo tendré mi propia idea de cuánto estoy preparado a pagar –cuánto valor tiene para mí. Lo que el mercado hace -de hecho, para lo que es bueno- es juntar a gente cuyas valoraciones coinciden. Esta ‘coincidencia’ es llamada ‘descubrir el precio’ -pero no está descubriendo ningún valor ‘verdadero’ o ‘fundamental’, sino que junta personas que coinciden (ampliamente) en cuánto vale algo.

Llegar a un estimado de valor social es lo mismo que esto en casi todo sentido. La diferencia es que los bienes no son comercializados en el mercado así que no hay un proceso de ‘descubrir el precio’. Esto no significa, sin embargo, que estos ‘bienes’ sociales no tengan un valor para la gente. Si yo quiero comprar una casa pero no hay vendedores, esto no significa que no tenga un valor para mí o que yo no tenga idea de qué es esto. De la misma manera, si un gobierno local construye un parque para los residentes, al cual puedo ir, esto también tiene un valor para mí. Que no tenga que pagar por él no niega este hecho.

En el SROI utilizamos proxies financieros para estimar el valor social de bienes que no son comercializados para los diferentes stakeholders. Así como dos personas pueden discrepar sobre el valor de un bien (y entonces no hacer negocio), diferentes stakeholders tendrán percepciones diferentes sobre el valor que obtienen de diferentes cosas. Al estimar este valor mediante el uso de proxies financieros, y combinando estas valoraciones, llegamos a un estimado del total del valor social generado por una intervención.

En principio esto no es diferente a las valoraciones que se hacen en la bolsa de valores, las cuales son simplemente una reflexión de la acumulación de las valoraciones subjetivas de compradores y vendedores. Con el SROI, sin embargo, la valoración total alcanzada es probablemente más completa. ¿Por qué? Porque el precio de las acciones sólo refleja las valoraciones de un grupo muy limitado de stakeholders (inversionistas institucionales y minoristas), mientras que un análisis SROI, si es hecho apropiadamente, captura los diferentes tipos de valor relativos a una actividad, intervención u organización, como son vistos desde la perspectiva de aquellos que son afectados -es decir, los stakeholders.

El proceso de valoración tiene una larga tradición en las economías medioambiental y de salud; el SROI está construyendo la metodología y extendiéndola a otros campos. Si bien es cierto que al principio puede ser intimidante, es relativamente sencillo y se hace más fácil con la práctica. A medida que el SROI sea más divulgado, la monetización mejorará y se obtendrán mejores proxies financieros. Ahora, usando guías tomadas de diferentes disciplinas, le mostraremos cómo identificar proxies para cada uno de ellos.

Proxies que son fáciles de conseguir

Algunas veces la monetización es un proceso bastante directo -por ejemplo, cuando se trata de ahorrar costos. Este podría ser el caso en el que usted se interesa por el valor de una mejora en

la salud desde el punto de vista del gobierno; usted podría decidir usar el costo de asistir al consultorio de un médico particular.

Algunas veces esto no supone una reducción de costos real ya que la escala de la intervención es muy pequeña como para afectar el costo de forma significativa (vea la sección de costos marginales, abajo), pero ésta sigue teniendo un valor.

La otra cara de la moneda de la reducción de costos es el incremento en los ingresos. El aumento de ingresos para la gente por medio de los salarios o para el Estado a través del alza de impuestos son ejemplos obvios. Sin embargo, tenga cuidado de no contar dos veces aquí. Por ejemplo, si un individuo consigue un trabajo, él incrementa sus ingresos y el Estado recibe más por impuestos. En este caso el incremento de los ingresos debería ser recogido después de la deducción de los impuestos.

El incremento de los ingresos puede no ser un beneficio para la persona o para el Estado. Para la persona el incremento de los ingresos puede ser compensado por un aumento de los impuestos o por la pérdida de beneficios. Para el Estado el incremento en los impuestos sólo resultará en un aumento en los ingresos del Estado si nadie más pierde su trabajo y el nivel total de empleabilidad aumenta. Sin embargo, aún puede haber un valor para el Estado, que surge cuando esa persona encuentra un trabajo, que debería ser incluido –quizás porque la desigualdad ha sido reducida.

Recuerde que aquí estamos hablando de proxies, ya que algunos de estos outcomes no se traducirán en un ahorro financiero real. Sin embargo, para algunos stakeholders, como los proveedores de fondos, usted puede desear demostrar ahorros en efectivo. Si usted quiere hacer esto creíble tendrá que abordarlo con rigor y debería consultar la guía sobre costos marginales y de desplazamiento. La información que recoja acerca de los costos le ayudará con esto pero podría requerir un cálculo aparte.

Proxies que son más complicados

El SROI también da valor a cosas que son más difíciles de valorar y que son rutinariamente excluidas de una evaluación económica tradicional. Hay varias técnicas disponibles.

En **preferencia manifestada** y **valoración contingente** preguntamos directamente a la gente cómo valora las cosas ya sea en relación a otras o en términos de cuánto pagarían por tener o evitar algo. Este enfoque evalúa la disposición de la gente a pagar, o recibir una compensación, por un objeto hipotético. Por ejemplo, puede pedir a la gente valorar una disminución en el ruido de los aviones en su ciudad -su disposición a pagar por ello. A la inversa, usted puede preguntarles qué compensación ellos pedirían por aceptar un incremento de la criminalidad.

Las técnicas de **preferencia revelada** deducen valores a partir de los precios de bienes relacionados presentes en el mercado. Una técnica común para deducir preferencias es ver la forma en la que la gente se gasta el dinero. Muchos gobiernos producen datos sobre el gasto promedio de las familias que incluye categorías como 'ocio', 'salud' o 'mejoras en la casa'. Aunque con fallos por un número de razones, como porque excluye el valor de los servicios públicos, esto también puede ser útil.

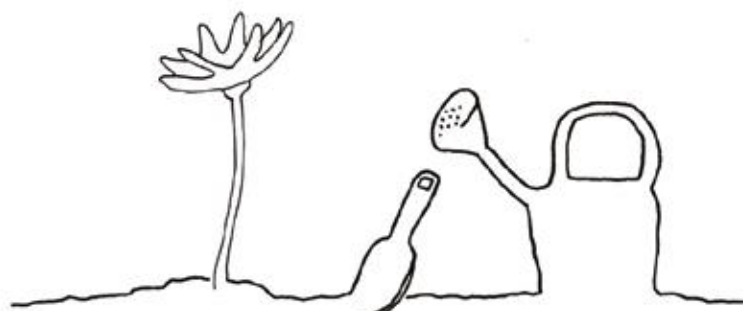
Otra forma de preferencia revelada -**precio hedónico**- desarrolla un valor a partir de los valores de mercado de las partes que constituyen el bien o servicio que está siendo considerado. Este método podría ser usado para valorar servicios medioambientales que afectan el precio de las viviendas. Por ejemplo, puede ayudarnos a valorar 'el aire limpio' (y el costo de polución) estimando el suplemento impuesto a los precios de las viviendas en áreas con aire limpio (o el descuento en casas idénticas en áreas polucionadas). Otro ejemplo podría ser mirar el diferencial de salarios que la gente pide por aceptar ciertos riesgos, para calcular cómo valoran ellos diferentes aspectos de sus vidas.

Otro enfoque admite que la gente normalmente está dispuesta a viajar cierta distancia, o perder algún tiempo para acceder a bienes y servicios a los cuales ellos les dan valor. Este inconveniente se puede traducir en dinero para obtener el estimado de los beneficios de esos bienes y servicios. Esto es llamado **método de costo del viaje/valor del tiempo**.

Cuando identificamos proxies es importante recordar que no estamos interesados en si el dinero en realidad cambia de manos. Tampoco importa si los stakeholders en cuestión pueden permitirse o no comprar algo -aun así pueden ponerle un valor. Asumimos que la salud tiene un valor similar para personas con cualquier ingreso. Por ejemplo, usted puede querer usar el costo promedio de un seguro médico como un proxy para mejoras en la salud en niños a su cuidado. El hecho de que estos niños no estarían en condiciones de contratar un seguro no viene al caso -esto provee una guía acerca de cómo la gente valora la salud.

Hay problemas con cada una de estas técnicas, y no hay reglas definidas en cuanto a cuál usaría usted en determinadas circunstancias. Nosotros lo apoyaremos en cómo encontrar proxies. En cualquier caso, esta sección requiere creatividad e investigación por su parte. Evidentemente aquí hay un rol para involucrar a los stakeholders. Sin embargo, tenga cuidado cómo lo hace. Los stakeholders podrán guiar su manera de pensar particularmente sobre los méritos de los diferentes tipos de valor. Sin embargo, algunos stakeholders pueden encontrar más difícil el hecho de darle un valor económico a algo. Nuevamente, usted necesitará usar su juicio en cuanto a la manera adecuada de involucrar a los stakeholders para evaluar la importancia relativa de los outcomes que ellos experimentan.

La siguiente tabla da ejemplos de proxies que han sido usados en anteriores análisis SROI. Para la mayoría de los outcomes sugerimos un rango de posibles diferentes proxies para ayudar a su propia lluvia de ideas. Usted podrá encontrar una guía adicional sobre esto en la base de datos acerca de valores, outcomes e indicadores para stakeholders (VOIS) ubicada en el sitio www.thesroinetwork.org/vois-database.



| Stakeholder | Outcome | Indicador | Posibles proxies |
|---------------------------------------|--|--|---|
| Persona con problemas de salud mental | Mejora en la salud mental | <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de tiempo dedicado a socializar • Grado en el que los participantes se involucran en nuevas actividades • Grado de uso de servicios de salud mental | <ul style="list-style-type: none"> • Costo de inscripción a un club/red social • Porcentaje de los ingresos gastados normalmente en ocio • Costo de sesiones de asesoramiento |
| Comunidad local | Mejora en el acceso a servicios locales | <ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha de los servicios, y por quién | <ul style="list-style-type: none"> • Ahorro en tiempo y costos de desplazamiento al poder acceder a los servicios localmente |
| Personas con problemas físicos | Mejora en la salud física | <ul style="list-style-type: none"> • Número de visitas al médico • Alcance en las mejoras de la salud (auto reportado) • Frecuencia en la que se ejercitan | <ul style="list-style-type: none"> • El costo de ir a un médico privado • Costo de un seguro médico • Costo de afiliación a un gimnasio |
| El medioambiente | Menos basura | <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de basura que va al vertedero • Nivel de emisiones de carbono | <ul style="list-style-type: none"> • Costo de los vertederos • Costo de las emisiones de CO₂ |
| Delincuentes | Reducción de reincidencias delincuenciales | <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de los delitos por los que el delincuente es acusado • Naturaleza de la ofensa | <ul style="list-style-type: none"> • Salarios dejados de percibir debido al tiempo pasado en prisión o haciendo servicio comunitario |
| Personas que dejan el amparo estatal | Reducción de la cifra de los sin techo | <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a la vivienda después de dejar el amparo estatal • Satisfacción con lo adecuado de la vivienda | <ul style="list-style-type: none"> • Alquiler • Costo de un hostel o albergue |
| Mujeres delincuentes | Mejora en las relaciones familiares | <ul style="list-style-type: none"> • Niños que siguen viviendo en el hogar familiar | <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo que los padres dedican a sus hijos anualmente • Valor del tiempo dedicado a los hijos • Costo de cuidar a los niños en un centro privado |
| Comunidad local | Mejora en la percepción del área local | <ul style="list-style-type: none"> • Informe de los residentes sobre las mejoras del área local. | <ul style="list-style-type: none"> • Cambio en los precios de la propiedad • Cantidad dedicada a mejoras del hogar |



Identifique sus proxies financieros

Sus stakeholders serán un buen punto de partida para encontrar sus proxies porque sólo ellos saben cuál es su valor y por ello saben bien cómo éste podría ser capturado.

Mientras ellos pueden no ser capaces de identificar un valor tangible, si pueden guiarle respecto a cuánto significó el cambio para ellos.

Mientras comprueba el proxy con los stakeholders y ve más acuerdo sobre su valor, éste puede ganar credibilidad. Cuando hay discrepancia en los valores es posible que los outcomes deban ser expresados de forma diferente, de otra manera será necesario usar valores promedio. Con frecuencia puede encontrar artículos académicos u otros estudios que le hayan asignado un valor monetario al outcome en el que usted está interesado. Aun necesitará verificar que se adecúa a su caso.

Se puede conseguir información sobre costos unitarios en:

- sitios web mantenidos por stakeholders que podrían beneficiarse con el ahorro de costos (por ejemplo, departamentos gubernamentales como el Departamento de Trabajo y Pensiones);
- estudios sobre costos hechos por el gobierno u organismos independientes. La Unidad de Investigación en Servicios Sociales Personales (www.pssru.ac.uk), por ejemplo, publica anualmente una información completa sobre costos unitarios de salud y atención social;
- sus propias estimaciones o estudios con el stakeholder sobre cuánto sería el ahorro.

Información sobre cambios en el ingreso puede ser obtenida en una variedad de sitios, como:

- datos obtenidos de los stakeholders;
- referencia al aumento promedio en una muestra de sus stakeholders;
- referencia a otras investigaciones de aumentos promedio producidas como resultado de actividades similares relacionadas con los mismos outcomes.



Sea cuidadoso con los costos unitarios al calcular ahorros financieros reales

La información acerca de ahorro en costos está disponible en forma de costos unitarios. Estos algunas veces son obtenidos dividiendo el costo total de una actividad entre el número de personas que se benefician de ella. Esto incluye tanto costos fijos como costos variables. Los costos fijos pueden permanecer iguales al margen de cuántas personas participan en una actividad. Por ejemplo, albergar a un prisionero cuesta £40,000 anuales cuando el costo total carcelario se divide por el número de prisioneros. Pero si 100 personas no van a la cárcel eso no afecta los costos fijos y es poco probable lograr reducir el costo total unitario por prisionero.

Cuando trabaje con costos unitarios cuídese de no exagerar el ahorro. El ahorro de costos que use debería ser el cambio en los costos que surgen de su actividad, llamados **costos marginales**. Estos variarán dependiendo de la escala de la

actividad. El problema es que es más difícil acceder a datos sobre costos marginales, mientras que los costos unitarios son calculados de una forma más rutinaria.

Recuerde que el departamento que hace las inversiones no es necesariamente el único que finalmente ahorra. Es muy común que el gobierno central se beneficie del ahorro en costos que resulta de una iniciativa de un gobierno local (por ejemplo, el ahorro en prisiones derivado de la disminución en la criminalidad) y viceversa. Incluso dentro de una organización es posible que el ahorro en costos no fuera hecho por el departamento proveedor de fondos sino por otro. Es necesario separar los stakeholders para evitar confusiones, y ayudar a la comunicación.



Elegir proxies financieros creíbles

Es importante, al comunicar el valor social, entender que algunos proxies son más creíbles que otros para los diferentes stakeholders. Los proxies más creíbles son los que han sido usados antes (por terceras partes que gozan de credibilidad) o que son, al menos, basados en estudios realizados por su organización. Otros proxies son comparaciones de mercado (lo que costaría lograr el mismo outcome) o supuestos que tendrán que estar relacionados con las mejoras propuestas. Estos dos últimos pueden ser necesarios pero suelen ser menos creíbles.

Cuando lleguemos al análisis de sensibilidad tendrá la oportunidad de examinar el impacto total que los proxies tienen en su análisis. Si está teniendo dificultades eligiendo entre dos proxies, tome nota de ello y luego examine qué diferencia habría al usar uno en lugar del otro.

Caso práctico – Proxies financieros

Mire el Mapa de Impacto de Wheels-to-Meals en la página 103: la sección azul le muestra cómo ha sido rellenada la columna de los proxies financieros.

Por ejemplo, para la columna de ‘menos admisiones hospitalarias’, la investigación puso de manifiesto que este servicio no se contabilizó como una sola cifra. Una admisión hospitalaria con estancia (cuando el paciente queda ingresado) fue desarrollada a través de un número de intervenciones, que van desde la admisión y la evaluación hasta la atención continuada. Además, los costos variaron para diferentes grupos de pacientes, por lo que los proxies elegidos por Wheels-to-Meals eran específicos para personas mayores. Usted podría usar información del gobierno central como fuente, por ejemplo en el Reino Unido existe un libro de costos del Servicio Nacional de Salud.

Estos proxies son ejemplos de ahorro en costos indirectos. El cambio no se transformaría por sí mismo en un presupuesto más reducido o en una reducción de gastos para los hospitales más cercanos en los años venideros ya que habría muchas más personas necesitando estos servicios. Además, siete admisiones menos no harían una diferencia significativa entre todos los otros factores que afectan a los presupuestos. Sin embargo, los costos identificados son proxies para este outcome y producen una forma de valorar los recursos que estando disponibles para los servicios de salud pueden ahora ser usados para hacer otras cosas.

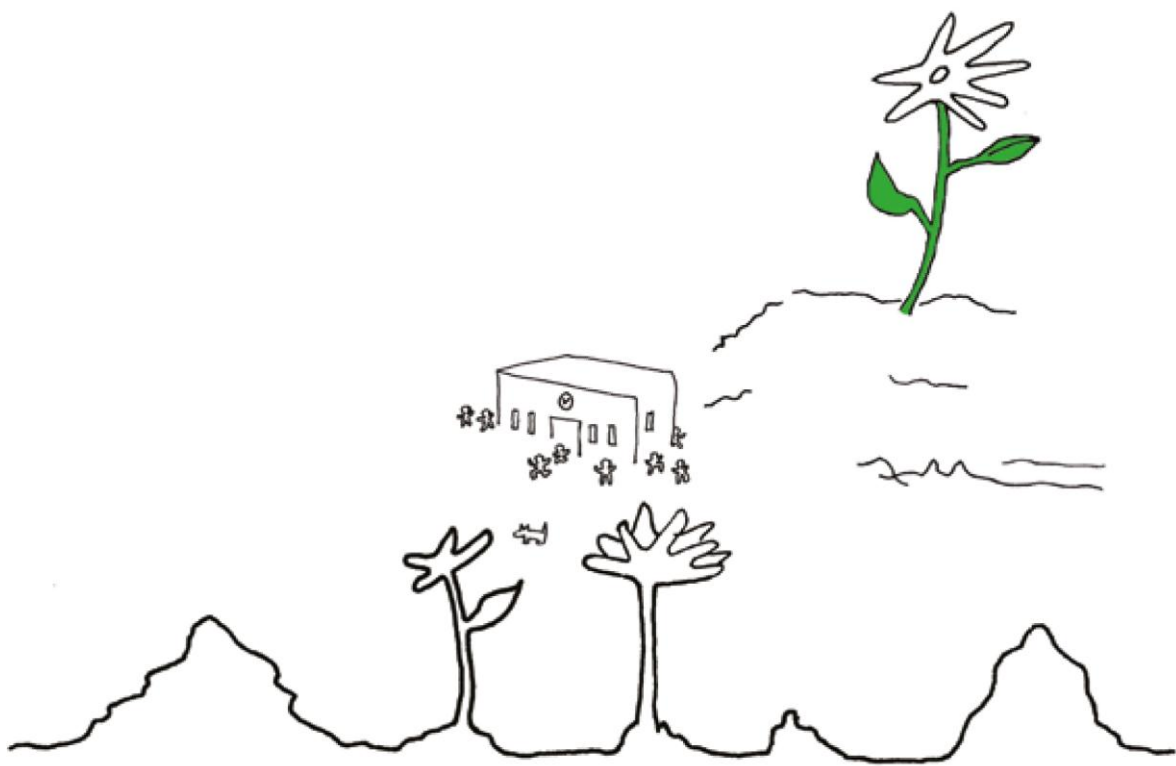
Otros proxies fueron considerados para el outcome de ‘reducción en las compras/cuidados a otros vecinos y ruptura de redes informales en la comunidad’. Por ejemplo, Wheels-to-Meals consideró si el valor del tiempo de los vecinos podría ser un mejor proxy financiero para usar. Ellos encontraron un salario medio (usando fuentes estatales). Si los vecinos tenían que hacer su propia compra de todas formas, entonces el tiempo extra involucrado sería el que gastan con los residentes antes y/o después de ir a hacer la compra; ellos supusieron que podría ser alrededor de media hora. Si el salario medio es de £11.97 por hora, el precio de cada viaje sería de £5.99. Como este valor fue similar al que se utilizó en el Mapa de Impacto para el caso del precio del envío a domicilio de un supermercado online, Wheels-to-Meals consideró que usar este último proxy era lo más acertado.



Ahora usted: Proxies financieros

Ahora usted puede completar las secciones relacionadas con proxies financieros en el Mapa de Impacto.

Recuerde que su elección de proxies necesita ser bien explicada al lector. El razonamiento de las decisiones que ha tomado debe ser claro. Si sus proxies no son verosímiles le echarán a perder todo el análisis. Dedique a esta etapa suficiente tiempo y esfuerzo. Normalmente esto requerirá explicaciones de por qué ha elegido los proxies que tiene y cualquier proceso de razonamiento que sea relevante. Cualquier evidencia que tenga para sustentar la elección de determinados proxies también debería ser utilizada y los proxies alternativos que fueron considerados pueden ser discutidos ya que ellos ayudan a dar un sentido del valor que ha usado.



Etapa 4:

Establecer el Impacto



Esta sección proporciona varias formas de evaluar si los outcomes que ha analizado resultan de sus actividades. Estos métodos proporcionan una guía para estimar cuánto del outcome habría sucedido en cualquier caso y qué proporción del outcome puede ser considerado como añadido por sus actividades. A esto nos referimos cuando usamos el término impacto.

Establecer el impacto es importante ya que reduce el riesgo de reivindicar en exceso y significa que su historia será más creíble. Es sólo midiendo y contabilizando todos estos factores como se puede obtener un sentido del impacto que la actividad está teniendo. De lo contrario existe el riesgo de invertir en iniciativas que no funcionan, o que no funcionan tan bien como se quiere. Como verá, establecer el impacto puede ayudarle también a identificar cualquier stakeholder importante que usted haya pasado por alto.

Hay cuatro partes para esta sección:

4.1 Peso muerto y desplazamiento

4.2 Atribución

4.3 Decrecimiento

4.4 Calcular el impacto

4.1 Peso muerto y desplazamiento

Peso muerto es una medida de la cantidad de outcome que habría pasado aun si la actividad no hubiera tenido lugar. Es calculado como un porcentaje. Por ejemplo, una evaluación de un programa de regeneración encontró que ha habido un 7% de incremento en la actividad económica del área desde que el programa empezó. Sin embargo, la economía nacional creció un 5% durante este tiempo. Los investigadores necesitarían averiguar qué parte del crecimiento económico local fue debido a cambios económicos más grandes y cuánto a la intervención específica que se está analizando.

Para calcular el peso muerto, se hace referencia a grupos de comparación o puntos de referencia. La comparación perfecta sería el mismo grupo de personas que usted ha afectado, pero observando que les habría ocurrido si no se hubieran beneficiado de la intervención.

Ya que una comparación perfecta no es posible, la medida del peso muerto será siempre un estimado. Usted necesita buscar información lo más cercana posible a su población. Entre más similar sea el grupo de comparación, mejor será el estimado. Si no puede identificar un grupo comparador apropiado o proxy, usted tendrá que fiarse del 'mejor estimado'.



Pregunte a los stakeholders acerca de sus servicios

En un análisis SROI evaluativo, la información sobre peso muerto puede ser recogida durante la fase de recolección de datos. Por ejemplo, usted puede preguntar a los stakeholders a qué otros servicios ellos acceden y qué tan útiles los encuentran. O ellos pueden decirle si de todos modos podrían haber accedido a otro centro similar en esa área.

Sin embargo, frecuentemente tendrá que buscar en algún otro sitio el tipo de información que necesita. Los datos de algunos indicadores estarán disponibles en fuentes gubernamentales, tanto en departamentos individuales como en organizaciones -por ejemplo el Instituto Nacional de Estadística. Otra información está algunas veces disponible en Infraestructura, Comercio o en grupos del sector que representan los intereses de algunos stakeholders en particular.

La manera más simple para evaluar el peso muerto sería observar la tendencia del indicador por algún tiempo para ver si hay diferencia entre la tendencia antes y después de que la actividad comenzara. Cualquier aumento en la tendencia después de que la actividad comenzara da un indicio de cuánto del outcome fue resultado de la actividad.

Hay riesgo de que el mismo cambio en la tendencia esté ocurriendo en una población más amplia y de la cual su grupo de stakeholders forma parte. Por tanto, es mejor además comparar la tendencia en el indicador con las tendencias en la población más amplia.

Aún hay riesgo de que mientras haya un cambio en el indicador, relativo a la población más amplia, el cambio sucediera a grupos similares en otros lugares, relativo a sus poblaciones más amplias, donde una intervención o actividad similar no estuviera disponible. La solución a este riesgo sería calcular y comparar los cambios relativos para ambos: su grupo de stakeholders y un grupo similar en otro lugar.

Aquí hay algunos ejemplos de información que podría usar para calcular el peso muerto para diferentes clases de outcomes.

| Outcome | Indicador de tendencia |
|--|--|
| Reducción en los índices de reincidencia entre delincuentes juveniles (16-24 años) que participan en un programa de rehabilitación | Índice del promedio nacional de reincidencia entre individuos de 16 a 24 años |
| Mejora de los outcomes de educación para jóvenes en centros de acogida de alta calidad | Outcomes de educación para menores en el total de los centros de acogida |
| Incremento en el número de desempleados de larga duración que obtienen trabajo después de participar en un programa de capacitación para el empleo | Tasa media en la cual los parados de larga duración dejan de percibir ayudas del Estado en la misma región |
| Disminución de la criminalidad en un barrio después de una iniciativa de la ciudad de incrementar el número de policías en las calles | Cambio en la tasa de criminalidad en un barrio de perfil socio-económico similar, pero no sujeto a una iniciativa específica de reducción del crimen |

Ya sea que usted quiera entender su impacto, o ser más creíble en sus discusiones con sus stakeholders, una ventaja de calcular el peso muerto es que éste da importancia al valor social de los outcomes para los stakeholders donde el peso muerto es bajo. Para los que algunas veces son llamados grupos 'de difícil acceso', el peso muerto es probable que sea inferior al de otros grupos. Por ejemplo, la posibilidad de que alguien que ha sido un sin techo durante mucho tiempo consiga un empleo sin ayuda es difícil; la probabilidad de que el cambio se deba al apoyo recibido es muy grande, si no absoluta. Esto quiere decir que si los dos grupos experimentan outcomes similares el impacto sería mayor para el grupo de difícil acceso.

Cuanto más incrementa el peso muerto, su contribución al outcome decrece. Cuando el peso muerto es alto puede significar que el outcome ya no es oportuno para su análisis.

El peso muerto será medido como un porcentaje y luego ese porcentaje del outcome es deducido de la cantidad total del outcome.

El desplazamiento es otro componente del impacto y es una evaluación de cuánto del outcome desplaza a otros outcomes. Esto no aplica en todos los análisis SROI pero es importante ser consciente de que existe la posibilidad. Dos ejemplos muestran dónde el desplazamiento es más relevante:

1. Una evaluación de un programa, financiado por el Estado, de iluminación de las calles de un barrio encontró una reducción en la delincuencia; sin embargo, el barrio vecino informó de un aumento en la delincuencia durante el mismo periodo. Es posible que la reducción del crimen fuera simplemente desplazada.

2. Un proyecto de apoyo a exdelincuentes para que accedan a un empleo considera en su análisis la contribución a la producción económica, la disminución del pago de ayudas estatales y el aumento en la recaudación de impuestos. Desde el punto de vista estatal estos beneficios tendrían una alta tasa de desplazamiento ya que lo más probable es que estos empleos le estén siendo negados a otras personas que pudieran haber hecho contribuciones similares. Esto es independiente de otros beneficios económicos para los individuos o la comunidad que este proyecto pudiera producir.

Si usted cree que el desplazamiento es relevante y que sus actividades están desplazando outcomes, usted puede encontrar que ahora hay otro stakeholder siendo afectado por el desplazamiento. Usted podría volver atrás e introducir al nuevo stakeholder en el Mapa de Impacto o podría estimar el porcentaje de los outcomes que están contabilizados por duplicado porque hay algún desplazamiento, calcular la cantidad usando este porcentaje y deducirlo del total.



Top Tip: Fíjese un límite en la cantidad de tiempo que dedica a la recolección de datos para establecer el impacto

No dedique mucho tiempo a buscar información que crea que puede estar disponible. Podría considerar el establecer un límite de tiempo para esta etapa. Recuerde siempre: el propósito de establecer el impacto es ayudar a su organización a gestionar el cambio. Evite dedicar demasiado tiempo a perseguir falsas exactitudes. Esto significa que usted debe estar cómodo con estimados que están basados en la mejor información disponible.

Caso práctico – peso muerto y desplazamiento

Mire el Mapa de Impacto de Wheels-to-Meals en la página 104: la sección amarilla le muestra cómo ha sido rellenada la columna de peso muerto.

Por ejemplo, para el outcome de ‘voluntarios más saludables’, a pesar de que el club de meriendas tuviera un efecto demostrable en la cantidad de actividad física reportada por todos los voluntarios, se consideró que si ellos no hubieran sido voluntarios en Wheels-to-Meals podrían haber sido voluntarios en otra parte o haber hecho otras cosas con su tiempo (como salir a caminar) que habrían conducido al mismo outcome. Sin embargo, como parte del estudio anual sobre voluntariado los voluntarios identificaron que el club de meriendas suponía más ejercicio físico del que de otra forma ellos hubieran intentado. Se les pidió a los voluntarios estimar cuánto más. La media fue de un 45% más. Así que si el punto de referencia es el 100%, ya que todos ellos hubieran hecho ejercicio de todos modos, el aumento es por tanto del 145%. El peso muerto estimado es $100\%/145\%$ o 70%. Esto fue usado como el estimado para la actividad física que habrían realizado de todas formas.

Para el outcome de ‘residentes que reciben meriendas nutritivas’, las comidas nutritivas y las mejoras en la salud resultantes fueron identificadas como el cambio que el gobierno local esperaba. Sin embargo, este cambio hubiera pasado de todos modos: si Wheels-to-Meals no

estuviera prestando este servicio el gobierno local hubiera tenido otro proveedor que lo hiciera, como un servicio de comida a domicilio, con el mismo estándar de nutrición (especificado en el contrato). Así que el peso muerto es 100%. Esto dará lugar a no poner nada en la columna de impacto en la fila correspondiente de nuestro Mapa de Impacto. Sin embargo, aún mostraremos la fila como parte de la historia del cambio.

En este ejemplo, no ha sido considerado el desplazamiento.



Ahora usted: Peso muerto y desplazamiento

Ahora usted puede completar las secciones relacionadas con peso muerto y desplazamiento en el Mapa de Impacto. Aunque no hay espacio para poner los razonamientos y las fuentes, usted necesita mantener un registro de estos para que puedan ser incluidos en su reporte.

4.2 Atribución

Atribución es una evaluación de cuánto del outcome fue causado por la contribución de otras organizaciones o personas. La atribución es calculada como un porcentaje (por ejemplo, la proporción del outcome que es atribuible a su organización). Ésta, muestra la parte del peso muerto para la cual usted tiene mejor información y donde usted puede atribuir el outcome a otras personas u organizaciones.

Por ejemplo, junto a una nueva iniciativa para el uso de la bicicleta hay una disminución de las emisiones de carbono en una ciudad. Sin embargo, al mismo tiempo, un cobro por congestión y un programa de conciencia ambiental comenzaron. Pese a que se sabe que la iniciativa del uso de la bicicleta ha contribuido debido al número de conductores que se han pasado al uso de ella, se tendrá que determinar qué parte de la reducción de emisiones podrá reclamar como suya y qué parte se debe a las otras iniciativas.

Nunca será posible tener un cálculo completamente preciso de la atribución. Esta etapa trata más de concientizarle, de que su actividad puede no ser la única que contribuye al cambio observado, que de obtener un cálculo exacto. Se trata de verificar que usted ha incluido todos los stakeholders relevantes.



Reevalúe sus stakeholders

La primera pregunta es si hay organizaciones o personas que usted no ha incluido y que contribuyen a los outcomes -estos son stakeholders que han sido pasados por alto.

Además es posible que contribuciones hechas por organizaciones y personas en el pasado deban ser tenidas en cuenta. Por ejemplo, alguien que busca empleo puede obtenerlo gracias a su ayuda con la capacitación así como a la de organizaciones que asesoran en preparación de CVs y en técnicas de entrevistas de trabajo.

Cuando diferentes stakeholders han tenido apoyo en el pasado puede ser útil considerarlos como diferentes grupos de stakeholders. Por ejemplo, menores en

casas de acogida podrían tener diferentes pasos a través del sistema dependiendo de sus experiencias previas a ser acogidos.

Como resultado usted puede desear reconsiderar sus stakeholders y separarlos en grupos que tuvieran diferentes experiencias antes de involucrarse en su actividad. Si no vuelve atrás e incluye a los stakeholders y los inputs que ellos producen entonces usted necesitará estimar la atribución. O usted incrementa el total de inputs incluidos en el Mapa de Impacto o tendrá que reducir el outcome atribuido a los inputs existentes.

Hay tres maneras principales para estimar la atribución. Es posible que desee utilizar una combinación de estos métodos para hacer su estimación tan sólida como sea posible:

1. Base su estimación en su experiencia. Por ejemplo, si usted ha estado trabajando con otras organizaciones durante años y tiene buena idea de cómo cada una contribuye a los outcomes.



2. Pregunte a los stakeholders -tanto a los existentes como a los nuevos que haya identificado- qué porcentaje del outcome es resultado de su actividad. En un análisis SROI evaluativo esto puede ser conducido durante la fase de recogida de datos, mediante encuestas, grupos focales o entrevistas.

3. Consulte con otras organizaciones donde usted crea que hay atribución. Podría descubrir cuánto dedican éstas a la consecución del objetivo y atribuir de acuerdo a lo que invierten en una unidad de outcome. Por supuesto, esto supone que todos los gastos son igualmente efectivos. Alternativamente, puede conversar con estas organizaciones (incluso organizar una reunión) para entender cómo contribuyen con los clientes y así calcular los porcentajes que ellos pueden reivindicar.



Errores comunes con la atribución

Hay tres errores comunes que la gente comete al hacer la atribución:

1. Recuerde que el propósito de estimar la atribución es ayudar a su organización a gestionar el cambio -pero será un estimado. Así que no dedique mucho tiempo a esto, pero explique cómo ha conseguido su estimado.

2. Cuídese de no atribuir outcomes a organizaciones o personas que están siendo pagadas por los inputs (inversiones) que usted recogió en la etapa 2, ya que la inversión tiene en cuenta su contribución.

3. Como la atribución pudo haber sido incluida como parte del peso muerto estimado, tenga cuidado de no despegarse más de lo que debería de sus outcomes. Esto dependerá de la calidad del punto de referencia usado.

Caso práctico – atribución

Mire el Mapa de Impacto de Wheels-to-Meals en la página 104: la sección amarilla le muestra cómo ha sido rellenada la columna de atribución.

Por ejemplo: para la atribución del outcome ‘mayor socialización’ Wheels-to-Meals usó un cuestionario para preguntar a los residentes si ellos se habían unido a clubs o grupos como resultado del club de meriendas. Debido a que es difícil justificar que esto es enteramente debido a Wheels-to-Meals, el cuestionario también preguntó si otros amigos y organizaciones habían recomendado o promovido clubs o grupos, y, de ser así, que tan importante esto había sido a la hora de tomar la decisión de unirse. Gracias a los resultados del cuestionario fue posible estimar que un 35% del outcome fue consecuencia de las contribuciones de otros.



Ahora usted: Atribución

Ahora puede completar la sección en el Mapa de Impacto relativa a la atribución poniendo allí un porcentaje. Aunque no hay espacio para poner el razonamiento de su atribución y su fuente, usted debe tener un registro de esto en alguna parte para que pueda ser incluido en su reporte.

Deberá guardar una descripción de cada una de las organizaciones o personas relativas a la atribución y una descripción de la relación con su trabajo. Esto formará parte de su reporte.

4.3 Decrecimiento

En la etapa 3.3 determinamos cuánto duraron los outcomes. En los próximos años, la cantidad de outcome probablemente será menor o, si es igual, será más probable que esté influenciada por otros factores, así que la atribución a su organización es más baja. El decrecimiento es usado para contabilizar esto y se calcula sólo para outcomes que duran más de un año.

Por ejemplo, una iniciativa para mejorar la eficiencia energética de las viviendas sociales ha tenido gran éxito a corto plazo al reducir las facturas de energía y las emisiones de carbono. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo, los sistemas se desgastan y son reemplazados con sistemas más baratos pero menos eficientes. A menos que haya acumulado algunos datos históricos sobre el grado en que el outcome se reduce con el tiempo, tendrá que estimar la cantidad de decrecimiento, y se recomienda una aproximación estándar en ausencia de otra información. Puede obtener este estimado con investigaciones, como fuentes académicas, o hablando con gente que ha estado involucrada en actividades similares en el pasado.

El decrecimiento es normalmente calculado reduciendo un porcentaje fijo del nivel restante del outcome al final de cada año. Por ejemplo, un outcome de 100 que dura tres años pero decrece un 10% anualmente sería 100 en el primer año, 90 en el segundo y 80 en el tercero.

A largo plazo usted necesitará tener un sistema de gestión que le permita medir este valor con mayor precisión. Sin embargo, es probable que de todos modos necesite hacer un seguimiento a sus participantes como parte de su recolección de datos, por lo que preguntas que demuestren el decrecimiento pueden ser incluidas.



Ahora usted: Decrecimiento

Ahora puede completar la sección relativa al decrecimiento en su Mapa de Impacto poniendo allí un porcentaje. Aunque no hay espacio para poner el razonamiento de

su decrecimiento y su fuente, usted debe tener un registro de esto para poder incluirlo en su reporte. No hará uso de esto hasta la etapa 5, Calcular el SROI.

4.4 Calcular el impacto

Todos estos aspectos del impacto son normalmente expresados en porcentajes. A menos que tenga información más precisa es aceptable redondear los estimados al 10% más cercano. En algunos casos podría considerar que hay un incremento en el valor, en lugar de una reducción. Sin embargo, no recomendamos que incremente su impacto como resultado de considerar estas cuestiones. En esta situación usted simplemente no haría una deducción. Su Mapa de Impacto debería tener ahora porcentajes para peso muerto, atribución, decrecimiento y (si se diera el caso) desplazamiento. Usted puede calcular el impacto para cada outcome así:

- El proxy financiero multiplicado por la cantidad del outcome le da un valor total. De este total usted deduce cualquier porcentaje de peso muerto o atribución.
- Repita esto por cada outcome (para llegar al impacto de cada uno).
- Calcule el total (para llegar al impacto total de los outcomes que usted ha incluido).

Caso práctico – calcular el impacto

Así es como el personal de Wheels-to-Meals calculó el impacto de uno de los indicadores, ‘nuevas afiliaciones a actividades en grupos/clubes’.

En primer lugar, ellos tomaron la cantidad de cada outcome y la multiplicaron por el proxy financiero. Esto da el valor total del outcome.

Outcomes totales 16 x £48.25 = £772.00

Luego dedujeron el peso muerto, o lo que hubiera pasado de todos modos.

Menos el peso muerto £772 - 10% (o 90% de £772)
 90% de £772
 0.9 x £772 = £694.80

Luego ellos cuantificaron la atribución, o cuánto del cambio fue causado por otros.

Menos la atribución £694.80 - 35%
 £694.80 x 0.65 = £451.62

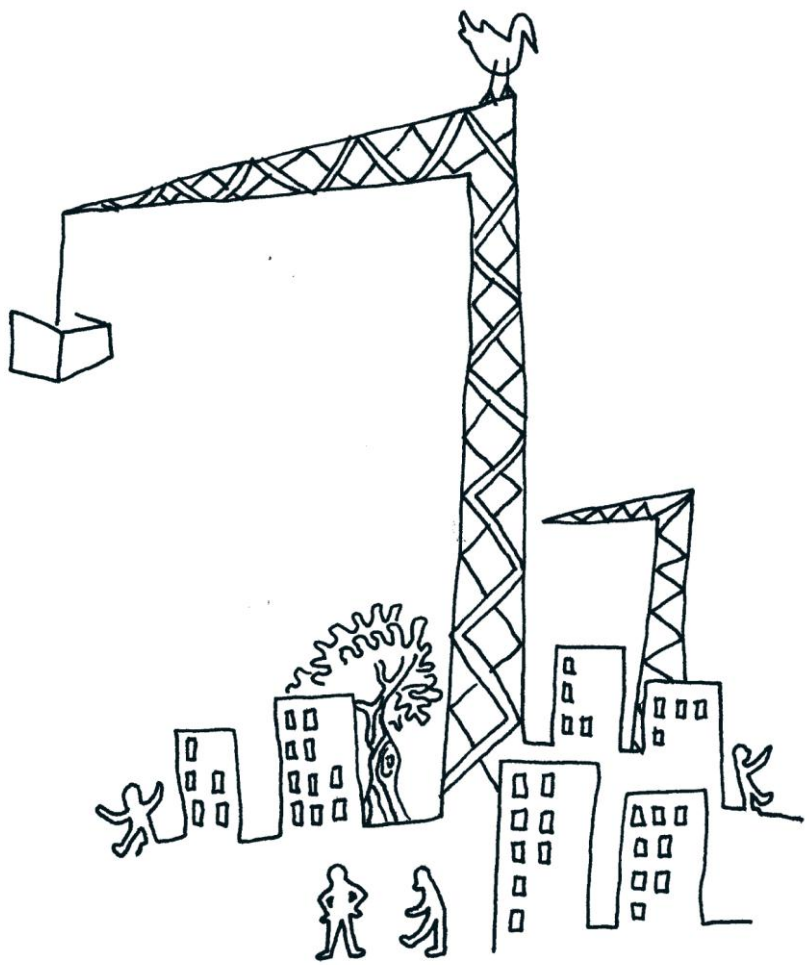
Para esa fila, este es el valor del impacto creado durante el periodo del alcance -el año en que está siendo analizado el club de meriendas.

Mire el Mapa de Impacto de Wheels-to-Meals en la página 104: la sección amarilla le muestra cómo han sido rellenas estas columnas.



Ahora usted: Impacto

Ahora puede completar la sección relativa al impacto en su Mapa de Impacto.



Etapa 5:

Calcular el

SROI



Usted ya ha recogido toda la información que le permite calcular su SROI. También ha registrado información cualitativa y cuantitativa que necesitará en el reporte. Como usted querrá que la gente lea su reporte, recuerde mantener la información que incluye al mínimo. Esta etapa fija cómo resumir la información financiera que ha registrado en etapas anteriores. La idea básica es calcular el valor financiero de la inversión y el valor financiero de los costos y beneficios sociales. Esto da como resultado dos números -y hay varias diferentes formas de presentar la relación entre estos números.

Si está llevando a cabo un SROI evaluativo, entonces lo ideal sería que la evaluación tuviera lugar después del periodo que se esperaba que el outcome durara. Sin embargo, evaluaciones provisionales serán útiles con el fin de observar qué tan bien la intervención se está llevando a cabo y proporcionar información para apoyar cualquier cambio. Si está comparando los resultados reales contra los previstos necesitará información relativa a los periodos de tiempo que duran sus outcomes.

Hay cuatro pasos para calcular su ratio, con un quinto opcional:

5.1 Proyectar hacia el futuro

5.2 Calcular el valor actual neto

5.3 Calcular el ratio

5.4 Análisis de sensibilidad

5.5 Periodo de retorno

Todas estas fases serán descritas a continuación. Discutiremos cada paso antes de pedirle que haga sus propios cálculos.

5.1 Proyectar hacia el futuro

El primer paso para calcular el ratio es proyectar hacia el futuro el valor de todos los outcomes obtenidos. En el paso 3.3, usted decidió cuánto tiempo duraría un outcome. Usando esto, ahora necesitará:

- fijar el valor del impacto (del paso 4.4) para cada outcome para un periodo de tiempo (normalmente 1 año);
- copiar el valor de cada outcome a lo largo del número de periodos de tiempo que va a durar (como se registró en la columna Duración en su Mapa de Impacto); luego
- restar cualquier decrecimiento que haya identificado (paso 4.3) para cada uno de los periodos de tiempo futuros después del primer año.

En el caso práctico esto fue hecho usando Excel. No hemos incluido un ejemplo de una hoja de cálculo en Excel porque cada persona tiene un enfoque diferente hacia Excel y porque hemos encontrado que los enfoques estándar no se pueden utilizar fácilmente en diferentes situaciones. Es más fácil establecer su propia hoja de cálculo usando el caso práctico y la descripción en el texto como guía.

Caso práctico – decrecimiento e impacto proyectado hacia años futuros

Mire el Mapa de Impacto de Wheels-to-Meals en la página 104: la sección amarilla le muestra cómo han sido rellenas las columnas para el impacto.

Si tomamos la fila de las sesiones de grupo dirigidas por una enfermera en un consultorio, la duración es 5 años y el decrecimiento es 10%. El 10% es un estimado de la probabilidad de que los residentes usen cada vez menos el conocimiento que obtienen ya que ellos olvidan las sesiones.

Así que el cómputo que usó Wheels-to-Meals para calcular el efecto del decrecimiento en el impacto proyectado hacia los próximos años es el siguiente:

Impacto en año 1 =£1,539.00

Es el mismo que el impacto calculado al final del proyecto. Sólo cuantificamos los outcomes en el año posterior a la actividad y sólo calculamos el decrecimiento en los años siguientes.

Impacto en año 2 Impacto en año 1 menos decrecimiento
£1,539.00 menos 10%
£1,539.00 x 0.9 = £1,385.10

Impacto en año 3 Impacto en año 2 menos decrecimiento
£1,385.10 menos 10%
£1,385.10 x 0.9 = £1,246.59

Impacto en año 4 Impacto en año 3 menos decrecimiento
£1,246.59 menos 10%
£1,246.59 x 0.9 = £1,121.93

| | | | | | | | | | | |
|--------------|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Valor Actual | = | Valor del impacto en <u>Año 1</u> (1+r) | + | Valor del impacto en <u>Año 2</u> (1+r) ² | + | Valor del impacto en <u>Año 3</u> (1+r) ³ | + | Valor del impacto en <u>Año 4</u> (1+r) ⁴ | + | Valor del impacto en <u>Año 5</u> (1+r) ⁵ |
|--------------|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|

Aquí hay un ejemplo ficticio para una organización llamada Youth Work (Trabajo Joven), donde $r = 3.5\%$, ó 0.035 .

| | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 |
|------------------------|------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Beneficios | <u>£448,875</u> | | <u>£414,060</u> | | <u>£389,935</u> | | <u>£355,648</u> | | <u>£319,005</u> |
| Valores Descontados | = <u>£448,875</u> (1.035) | + | <u>£414,060</u> (1.035) ² | + | <u>£389,935</u> (1.035) ³ | + | <u>£355,648</u> (1.035) ⁴ | + | <u>£319,005</u> (1.035) ⁵ |
| Valor Actual | = £1,750,444 | | | | | | | | |

Habiendo calculado el Valor Actual de sus beneficios, usted puede deducir el valor de sus inputs (las inversiones) para llegar al Valor Actual Neto (VAN).

$$\text{VAN} = [\text{Valor actual de los beneficios}] - [\text{Valor de las inversiones}]$$

En el ejemplo de Youth Work la inversión fue de £576,000. Por lo tanto, el valor actual neto sería calculado así:

$$\begin{aligned} \text{VAN} &= £1,750,444 - £576,000 \\ &£1,174,444 \end{aligned}$$

5.3 Calcular el ratio

Usted está ahora en posición de calcular el ratio SROI inicial. Esta es una operación muy simple. Se divide el valor descontado de los beneficios por la inversión total.

$$\text{Ratio SROI} = \frac{\text{Valor Actual (Valor actual total del impacto)}}{\text{Valor de los inputs (o inversión total)}}$$

Un cálculo alternativo es el ratio SROI neto. Éste divide el VAN por el valor de la inversión. Los dos son aceptables pero es necesario que aclare cuál ha usado.

$$\text{Ratio SROI neto} = \frac{\text{Valor Actual Neto (Valor actual neto del impacto)}}{\text{Valor de los inputs (o inversión total)}}$$

Caso práctico – calcular el SROI (descuento y valor actual neto)

Mire el Mapa de Impacto de Wheels-to-Meals en la página 105: la sección verde le muestra el valor de los beneficios descontados.

Usando la función VAN en Excel, y siguiendo el método anterior, hemos calculado el valor actual total de nuestro ejemplo. Wheels-to-Meals además usó una tasa de descuento del 3.5%.

Valor actual total = £81,741.93

Valor actual neto valor actual total - total de los inputs
£81,741.93 - £42,375 = £39,366.93

El SROI valor actual total / total de los inputs
£81,741.93 / £42,375 = £1.93:1 o redondeado a 2:1

Así, para Wheels-to-Meals hay £2 de valor por cada £1 de inversión.

5.4 Análisis de sensibilidad

Una de las ventajas de crear una hoja de cálculo es que es posible evaluar la importancia de los elementos del modelo con relativa facilidad; al alterar las cifras, la hoja de cálculo hará por usted todos los cambios a los resultados. Después de calcular el ratio, es importante evaluar hasta qué nivel cambiarían sus resultados si usted cambiara alguno de los supuestos que hizo en las etapas anteriores. El propósito de un análisis como éste es probar cuáles supuestos tienen el mayor efecto en su modelo.

El requisito estándar es comprobar los cambios en:

- estimados del peso muerto, la atribución y el decrecimiento;
- los proxies financieros;
- la cantidad del outcome; y
- el valor de los inputs, donde usted ha valorado los inputs no financieros.

La estrategia recomendada es calcular cuánto necesita cambiar cada estimado para hacer que el retorno social se convierta en un ratio de £1 de valor de retorno social por £1 de inversión. Al calcular esto, la sensibilidad de su análisis a los cambios en los estimados puede ser expuesta. Esto le permite declarar la cantidad de cambio necesaria para hacer que el ratio cambie de positivo a negativo o viceversa.



Elija proxies financieros creíbles

Nosotros estamos interesados en cuáles cambios tienen un impacto significativo en el ratio total. Esto es lo que usted consideraría como áreas potenciales prioritarias en la gestión del valor que está creando. Por ejemplo, si su resultado es sensible a

cambios en un indicador en particular usted querrá priorizar la inversión en sistemas para gestionar (y recursos para mejorar su actuación en) ese indicador.

En general entre más grande sea el cambio que necesita hacer, para que el SROI se convierta en £1 por cada £1 de inversión, más probable será que el resultado no sea sensible. También es posible que una elección que hizo anteriormente entre dos proxies esté ahora resuelta porque la elección no afecta al ratio total. Todos estos hallazgos deberán ser discutidos en el reporte SROI definitivo.

Enfocarse en asuntos significantes le ayudará a mantener su reporte corto.

Caso práctico – análisis de sensibilidad

Vamos a considerar, a modo de ejemplo, cómo Wheels-to-Meals analizó la sensibilidad de la primera fila del Mapa de Impacto, que cubre el outcome de ‘menos caídas’ (usted deberá considerar todas las filas). Esta fue una fila útil para trabajar ya que dio lugar al mayor valor financiero del Mapa de Impacto, por lo que tenía que ser examinada.

- Impacto. Un bajo peso muerto y una baja atribución fueron identificados en esta fila. Esto podría ser un problema. ¿Qué pasa si esto estaba mal y, por ejemplo, la mayoría de este cambio fue a causa de otros, más de lo que Wheels-to-Meals había notado? ¿Qué tan lejos tendría que estar la cifra de atribución para que el SROI cayera a £1:£1?

Al usar la hoja de cálculo para cambiar los números y repetir los cálculos, la atribución habría tenido que ser de un 53% para que el SROI se convirtiera en 1:1 en lugar del 5% que hemos identificado. Si este fuera el caso, el impacto caería desde un total, para esta fila, de £81,648 (para los tres elementos del proxy financiero) hasta £40,394, reduciendo el SROI a un £1:£1.

El cambio en la atribución de un 5% a un 53% es un aumento del 960%.

- Proxies financieros. Hay tres elementos del proxy financiero en esta fila. A modo de ejemplo, veremos cómo Wheels-to-Meals evaluó la sensibilidad del elemento del libro de costos del NHS (Sistema Nacional de Salud Británico) para el ‘cuidado geriátrico hospitalario’.

El cambio requerido en esta cifra (en este caso una reducción) para que el SROI caiga a un £1:£1 es que el proxy financiero baje de £7,220 por admisión/estadía a £1,093 -un cambio de cerca del 85%. Esta cifra es, por lo tanto, más sensible, aunque el valor aún necesitaría un cambio significativo, así que Wheels-to-Meals sintió que los proxies que había elegido eran los adecuados.

Recuerde que la cifra del SROI está basada en un ejemplo incompleto y esto tiene implicaciones para el análisis de sensibilidad. El punto de este ejemplo es mostrar cómo se aplica.

También sería posible presentar ahora los resultados desde una perspectiva diferente. Por ejemplo, si el costo de la admisión/estadía cayera a £1,093, el retorno de Wheels-to-Meals sería aún mayor que un £1:£1.

5.5 Periodo de retorno (opcional)

El ‘periodo de retorno’ describe cuánto tiempo tomaría para que una inversión fuera pagada en su totalidad. Específicamente, contesta a la pregunta: ¿en qué momento el valor del retorno social empieza a exceder la inversión? Muchos proveedores de fondos e inversionistas utilizan esta forma de cálculo como herramienta para determinar el riesgo de un proyecto. Mientras que un periodo de retorno corto conlleva menos riesgo, un periodo largo es con frecuencia distintivo de actividades que pueden generar outcomes significativos a largo plazo, por lo tanto una financiación a más largo plazo es requerida.

A menudo las inversiones serán devueltas en un periodo de meses, no de años, y por lo tanto es reportado en meses. Asumiendo que el impacto anual es el mismo cada año, el primer paso es dividir el impacto anual de todos los participantes entre 12 para obtener el impacto mensual. Luego se divide la inversión por el impacto mensual para obtener el periodo de retorno en meses.

La fórmula básica es:

$$\text{Periodo de retorno en meses} = \frac{\text{Inversión}}{\text{Impacto anual}/12}$$



Ahora usted: Proyecciones financieras
Ahora puede completar sus proyecciones financieras en su Mapa de Impacto.



Etapa 6:

Reportar, usar y certificar



¡Felicitaciones! Usted ya ha finalizado su análisis SROI.

Sin embargo, el proceso aún no está completo. Hay una última etapa importante: reportar a sus stakeholders, comunicar y usar los resultados, e incluir el proceso SROI en su organización. Esta etapa da guía sobre cómo sacar el mejor provecho de todo el trabajo duro que usted ha hecho hasta ahora.

Los tres asuntos a considerar son:

6.1 Reportar a los stakeholders

6.2 Usar los resultados

6.3 Certificar



6.1 Reportar a los stakeholders

Usted debe asegurarse de que la manera en la que comunica los resultados es relevante para las audiencias que usted decidió cuando estableció su alcance. Sus hallazgos pueden ser para uso de la gerencia interna, para distribución pública o como base para diferentes discusiones con diferentes stakeholders. Preparar un reporte es útil porque es allí donde usted puede hacer recomendaciones para influir en lo que sucede mientras su organización o proyecto siguen adelante.

El SROI pretende generar informes para los stakeholders. Como tal es importante que los resultados sean comunicados a los stakeholders de manera significativa. Esto implica más que publicar los resultados en su página web. Usted bien podría encontrar que stakeholders externos están muy interesados en conocer su trabajo con el SROI -los procesos en los que trabajó y los resultados.

Su reporte final debe comprender mucho más que el cálculo del retorno social. El reporte SROI debe incluir aspectos cualitativos, cuantitativos y financieros que suministraran al usuario información importante acerca del valor social que se crea en el curso de una actividad. Éste, cuenta la historia del cambio y explica las decisiones que usted tomó en el curso de su análisis.

El reporte debe incluir información suficiente para permitir que otra persona esté segura de que sus cálculos son sólidos y precisos. Es decir, debe incluir todas las decisiones y suposiciones que usted hizo durante el camino. Para ayudar a mejorar a su organización éste debe incluir toda la información que usted haya encontrado acerca del desempeño de la organización, lo cual podría ser útil para la planeación estratégica y la manera en que conduce sus actividades. Usted deberá ser consciente de las sensibilidades comerciales al decidir qué incluye en su reporte.

Un reporte SROI debe ser tan corto como sea posible mientras sigue los principios de transparencia y esencialidad. Además debe ser consistente, usando un marco estructurado que permita la comparación entre reportes. Usted podrá encontrar detalles de los contenidos de un reporte SROI en la sección de Recursos (ver página 82). Sin embargo, la siguiente información cuantitativa y cualitativa es normalmente incluida en un reporte SROI exhaustivo:

- información relativa a su organización donde se incluya una discusión de su trabajo, stakeholders clave y actividades;
- descripción del alcance del análisis, detalles de la participación de los stakeholders, métodos de recolección de datos, y cualquier suposición o limitación subyacente al análisis;
- el mapa de impacto, con indicadores relevantes y cualquier proxy;
- estudios de casos o ejemplos de participantes que ilustren hallazgos particulares;
- detalles de los cálculos, y una discusión de cualquier estimado o suposición. Esta sección podría incluir el análisis de sensibilidad, y una descripción y el efecto de variar sus suposiciones sobre el retorno social;
- un registro revisado de la toma de decisiones que incluya cuáles stakeholders, outcomes o indicadores fueron incluidos y cuáles no, y una razón para cada una de estas decisiones;

- un resumen ejecutivo dirigido a una amplia audiencia, incluyendo a los participantes.

Pruebe y presente sus hallazgos de una forma balanceada; cómo dé sus recomendaciones puede afectar cómo ellos las tomen. Es importante, por lo tanto, recalcar los hallazgos positivos y negativos y presentarlos de manera sensible.

Es además importante ser capaz de distinguir entre los beneficios que no están sucediendo y los beneficios que pueden estar sucediendo pero que no pueden ser evidenciados. Asegúrese de incluir recomendaciones sobre formas de mejorar la recolección de datos y de evidenciar los outcomes.



Top Tip: Presentación de los cálculos del retorno social

Hay un riesgo, y quizás una tentación, de enfocarse en el ratio del retorno social. Sin embargo, el número en sí mismo no tiene mucho sentido -es meramente una manera breve de expresar todo el valor que usted ha calculado hasta ahora. De la misma forma, los inversores financieros necesitan más que el ratio -sería un inversor poco sabio aquel que basara sus decisiones de inversión en un sólo número. Por lo tanto, el ratio debería ser presentado con la otra información que se tiene -como la historia de cómo se ha creado el cambio y algunos estudios de casos de los participantes.

Ejemplo: Resumen ejecutivo para MillRace IT, UK

Este es un fragmento sacado del resumen ejecutivo del reporte SROI para MillRace IT. Es un ejemplo de cómo combinar el resto de la historia acerca de la creación del valor social con las cifras generadas por los cálculos.

‘El valor social agregado creado por MillRace IT cada año se calcula que sea de £76,825 aproximadamente. El ratio SROI de 7.4:1 para MillRace implica que, por cada £1 invertido, cada año se crea un valor social de £7.4 para la sociedad en términos de reducción de costos en salud, reducción en ayudas del Estado, y un aumento en la recolección de impuestos.’

Como el reporte SROI lo demuestra, MillRace IT crea valor en dos maneras clave. Primero, al participar en MillRace IT, los clientes obtienen apoyo durante mucho tiempo y evitan recaídas en su condición. Segundo, varios participantes dejan MillRace para acceder a un empleo. Al crear un ambiente de apoyo y enseñanza de habilidades en áreas donde hay mucha demanda, MillRace IT combina eficazmente la sostenibilidad financiera y el apoyo de alta calidad para aquellos que se recuperan de problemas de salud mental.



Ahora usted: Preparar el reporte SROI

Prepare su reporte SROI. Incluya hallazgos, análisis y recomendaciones para que la organización pueda aprender de la información generada durante todo el proceso SROI.

6.2 Usar los resultados

A menos que usted haga algo como consecuencia de haber realizado un análisis SROI, en primer lugar no tiene mucho sentido que lo haya hecho. Esta es una de las partes más importantes del análisis SROI pero, con frecuencia, a una de las cuales se dedica menos tiempo y recursos. Es fácil pasarla por alto después del ‘entusiasmo’ de alcanzar el ratio SROI.

Para que sea útil, el análisis SROI debe traducirse en un cambio. Dicho cambio podría ser en cómo aquellos que invierten en sus actividades entienden y apoyan su trabajo, o en cómo aquellos que verifican sus servicios describen, especifican y gestionan el contrato con usted. Sin embargo, también habrá implicaciones para su organización si usted realiza un análisis SROI evaluativo o un análisis SROI prospectivo.

Cambios que siguen a un análisis SROI prospectivo

Los resultados de un análisis SROI prospectivo le podrían llevar a revisar las actividades que ha planeado, con el fin de probar y maximizar el valor social que usted pretende crear. Sus hallazgos pueden además obligarlo a revisar los sistemas planeados para la recolección de información sobre outcomes, peso muerto, atribución y desplazamiento. Mire si ellos deben ser adaptados para su próximo análisis SROI y cámbielos en consecuencia. Después de un análisis SROI prospectivo usted podría, además, desear crear mecanismos para:

- hablar sistemáticamente con sus stakeholders acerca de sus outcomes previstos y lo que ellos valoran; y
- trabajar en equipo para explorar la atribución.

Cambios que siguen a un análisis SROI evaluativo

Un análisis SROI evaluativo debe, como resultado, producir cambios en su organización. Su organización deberá responder a los hallazgos y pensar en las implicaciones para los objetivos organizacionales, consejo, sistemas y prácticas laborales. Asegúrese de que la organización actúa con base en las recomendaciones y que los hallazgos son introducidos en el proceso de planeación estratégica.

Sus ratios serán muy útiles al comunicarse con los stakeholders. Sin embargo, donde el ratio tiene más valor es en cómo cambia con el tiempo. Esto le puede decir claramente si sus actividades están mejorando o no. Esto además debe darle a su organización información acerca de cómo cambiar sus servicios y maximizar el valor social en el futuro.

Es importante asegurar el compromiso para futuros análisis SROI. La forma en que usted aborde esto dependerá de su rol en la organización. Un punto de partida podría ser presentar los hallazgos del estudio al personal, a personas de confianza y a los stakeholders, recalcando tanto los beneficios como los desafíos del proceso. Esto le daría a usted además la oportunidad de presentar un plan para hacer del análisis SROI una rutina y un componente regular de los reportes de la organización. Un plan como éste debería establecer:

- un proceso para la recolección regular de información, particularmente para los outcomes;
- un proceso para capacitar al personal para asegurar que el conocimiento y la pericia se conservan en su organización aunque haya reemplazos;
- un orden cronológico claro para el próximo análisis SROI;
- una descripción de los recursos que serán requeridos para continuar con el monitoreo del SROI; y
- cómo se garantizará la seguridad de la información obtenida.

Cambiar puede ser difícil, especialmente si usted es una organización con sistemas de gestión complejos. Recuerde que la medida en que las recomendaciones serán tomadas por la organización dependerá del nivel de organización que usted haya alcanzado. Por eso hemos insistido en la participación de los stakeholders en todo el proceso. Es conveniente asignar responsabilidades para los futuros análisis SROI. Puede ser que una vez que los mecanismos para recolectar información estén en su lugar la responsabilidad de evaluar el análisis SROI recaiga en su equipo de finanzas y se integre con el sistema de contabilidad financiera. Recuerde que estos cambios no los podrá hacer de la noche a la mañana, así que fíjese un calendario realista.



Top Tip: Comparación que hacen los stakeholders externos de los reportes SROI

La forma en la que los stakeholders externos y el público en general usan los reportes SROI varía. Comparar ratios de retorno social probablemente no ayudará, mientras que un análisis de los diferentes juicios y decisiones hecho al completar un reporte SROI individual, y los cambios propuestos que los responsables de la actividad están planeando hacer, serán mucho más útiles. De la misma manera, comparar los cambios en los ratios de una organización después de un tiempo guiará a los inversores hacia el nivel de mejoras que la organización está haciendo. Esto resalta lo importante que es que la información sea presentada de manera que satisfaga los requisitos de los diferentes stakeholders y de que haya una certificación independiente de dicha información.

Hay una guía (en inglés) para inversores sociales y funcionarios en www.thesroinetwork.org.



Ahora usted: Comunicar y usar los hallazgos, y certificar el SROI

Al presentar los resultados de su análisis, considere su audiencia, creando una discusión a la medida de cada grupo de stakeholders. Los stakeholders tendrán diferentes objetivos, y la relación de cada stakeholder con su organización variará.

Prepare un plan para usar sus hallazgos y para certificar el proceso dentro de la organización.

6.3 Certificar

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

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

La Certificación de Tipo 2 cubre la garantía de los principios y de la información.





Recursos



Esta sección contiene una serie de recursos que pueden ser utilizados a medida que avanza.

- 1 Formato para un reporte SROI**
- 2 Glosario**
- 3 Nota sobre la asignación de costos**
- 4 Nota sobre proyectos de capital o financiados con préstamos**
- 5 Fuentes de apoyo e información adicional**
- 6 Descargas**
- 7 Resumen de la relación entre el SROI y otros enfoques**
- 8 Los siete principios del SROI**
- 9 Lista de verificación para el análisis SROI**
- 10 Caso práctico**
- 11 Un Mapa de Impacto en blanco (suministrado como una página suelta en la versión impresa de esta guía, y además disponible para ser descargado)**

1 Formato para un reporte SROI

A continuación se exponen los elementos clave de un informe SROI. Dentro de la estructura de las seis etapas hay flexibilidad acerca de cómo se puede presentar la información. La información será un balance de los datos cualitativos, cuantitativos y financieros que describen el valor resultante de las actividades previstas en el alcance. El objetivo será proporcionar suficiente información para cumplir con los principios y proporcionar pruebas de que se ha seguido el proceso.

Resumen ejecutivo

1 Alcance y stakeholders

Una descripción de su organización: sus actividades y valores (si son relevantes), la actividad objeto de análisis, incluyendo localización, principales clientes y beneficiarios.

Una explicación del SROI, ya sea prospectivo o evaluativo, el propósito y el alcance del análisis.

Un análisis de los stakeholders, es decir tipos y cantidad.

Una descripción de cómo los stakeholders fueron involucrados y la cantidad consultada.

2 Los outcomes y las pruebas

Una descripción de la teoría del cambio para cada stakeholder, es decir cómo los inputs conducen a los outputs y a los outcomes. Esto debería ser presentado en una tabla y también en forma narrativa.

Descripción de los indicadores y las fuentes utilizadas para cada outcome. Preste especial atención a cada outcome y cómo es (será) alcanzado.

Cantidad de inputs, outputs y outcomes obtenidos para cada grupo de stakeholders.

Análisis de la inversión requerida para la actividad.

Periodo de tiempo durante el cual se espera que dure el outcome, o en el cual el outcome será atribuido a la actividad.

Descripción del proxy financiero que se usa para cada outcome, junto con la fuente de la información para cada proxy y una discusión de los proxies que usted ha elegido.

3 Impacto

Descripción de las áreas o grupos contra los cuales se estima el peso muerto.

Descripción de las otras organizaciones o personas a las que se les han atribuido los outcomes.

La base para los estimados de la atribución y el peso muerto, señalando cualquier omisión de información y áreas de mejora.

Descripción del desplazamiento, si se incluyó.

El impacto total.

4 Cálculo del retorno social

Cálculo del retorno social, mostrando las fuentes de información, incluyendo una descripción del tipo o tipos de cálculo de retorno social utilizados.

Una descripción del análisis de sensibilidad realizado y el porqué.

Una descripción de los cambios en las cantidades como resultado del análisis de sensibilidad.

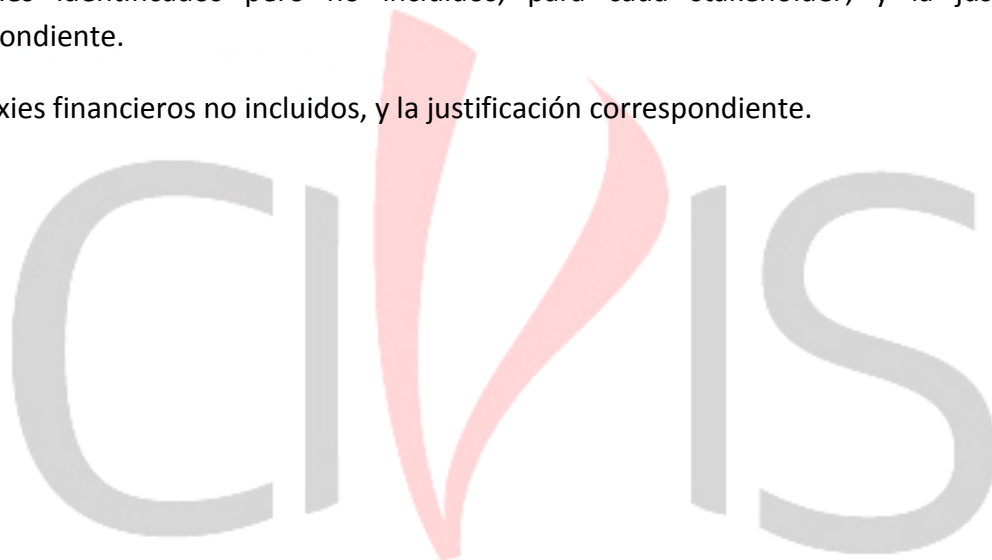
Una comparación del retorno social en el análisis de sensibilidad.

5 Registro de auditoría

Los stakeholders identificados pero no incluidos, y la razón de esto.

Outcomes identificados pero no incluidos, para cada stakeholder, y la justificación correspondiente.

Los proxies financieros no incluidos, y la justificación correspondiente.



2 Glosario

| | |
|---------------------------------|---|
| Análisis de sensibilidad | Proceso mediante el cual se evalúa la sensibilidad a los cambios, en sus diferentes variables, en un modelo SROI. |
| Asignación de costos | La asignación de los costos o gastos a actividades relacionadas con un determinado programa, producto o negocio. |
| Atribución | Evaluación de cuánto del outcome se debió a la contribución de otras organizaciones o personas. |
| Decrecimiento | Es el deterioro de un outcome en el tiempo. |
| Descuento | Proceso mediante el cual los futuros costos y beneficios financieros se vuelven a calcular a valores actuales. |
| Desplazamiento | Evaluación de cuánto del outcome ha desplazado a otros outcomes. |
| Distancia recorrida | Progreso que hace un beneficiario hacia un outcome (también conocido como 'outcomes intermedios'). |
| Duración | Tiempo (por lo general en años) que dura un outcome después de la intervención, por ejemplo el tiempo que un participante permanece en un nuevo trabajo. |
| Esencialidad | Una información es esencial si su omisión tiene el potencial de afectar las decisiones de los lectores o de los stakeholders. |
| Impacto | La diferencia que genera el outcome en los participantes, teniendo en cuenta lo que habría ocurrido de todos modos, la contribución de los demás y el tiempo que dura el outcome. |
| Indicador de outcome | Una medida bien definida para un outcome. |
| Ingreso | Hace referencia a los ingresos financieros de una organización por ventas, donaciones, contratos o subvenciones. |
| Input | Contribuciones hechas por cada stakeholder y que son necesarias para que la actividad ocurra. |
| Mapa de Impacto | Tabla que refleja cómo una actividad marca la diferencia: es decir, la forma en que utiliza sus recursos para ofrecer actividades que luego conducen a outcomes concretos para los diferentes stakeholders. |
| Modelo financiero | Conjunto de relaciones entre variables financieras que permite que el efecto de los cambios en las variables sea revisado. |
| Monetizar | Asignar un valor financiero a algo. |

| | |
|---------------------------|---|
| Outcome | Cambio que resulta de una actividad. Los principales tipos de cambio desde el punto de vista de los stakeholders son contemplados (esperados) y no contemplados (inesperados), y cambios positivos y negativos. |
| Output | Manera de describir, en términos cuantitativos, la actividad en relación a los inputs de cada stakeholder. |
| Periodo de retorno | Tiempo en meses o años para que el valor del impacto supere al de la inversión. |
| Peso Muerto | Es la medida de cuánto del outcome habría sucedido incluso si la actividad no se hubiera llevado a cabo. |
| Proxy | Valor aproximado en donde es imposible obtener una medida exacta. |
| Ratio SROI | El ratio del retorno social es el valor actual total del impacto dividido por la inversión total. |
| Ratio SROI neto | El ratio del retorno social neto es el valor actual neto del impacto dividido por la inversión total. |
| Stakeholders | Personas, organizaciones o entidades que experimentan un cambio, ya sea positivo o negativo, como resultado de la actividad que está siendo analizada. |
| Tasa de descuento | Es la tasa de interés utilizada para descontar los costos y beneficios futuros a valor actual. |
| Valor Actual Neto | Es el valor del dinero, en moneda de hoy, que se espera en el futuro menos la inversión requerida para generar la actividad. |
| Valor financiero | Es el excedente financiero generado por una organización en el curso de sus actividades. |

3 Nota sobre la asignación de costos

El valor de la contribución hecha por quien sea que esté financiando la actividad será con frecuencia fácil de calcular –por ejemplo, cuando la actividad es financiada por una o más fuentes entonces el valor de la contribución es conocido.

Si el análisis se relaciona con parte de una organización entonces puede ser más difícil calcular la inversión realizada. Es importante tener esto bien para que el costo de producir valor social no sea subestimado. Esto es similar a recuperar toda la inversión en proyectos subvencionados. A menos que identifique el costo total de sus actividades (no sólo el monto de la subvención), usted no obtendrá un ratio preciso.

Por ejemplo: en una organización con dos departamentos, donde el análisis sólo se relaciona con un departamento, será necesario empezar a calcular cuánto cuesta el departamento. La mayoría de los costos serán conocidos y podrán ser obtenidos de la contabilidad. El problema surge si la empresa paga por cosas que son usadas por los dos departamentos (como la electricidad o el gerente de la organización). Será necesario asignar estos costos al departamento y entonces identificar quién provee los inputs (la inversión que cubre los costos). Esto puede necesitar algún ajuste entre las fuentes de financiación. Puede ser útil involucrar a su gestor contable, si lo tiene, en este momento.

Aun cuando esté analizando el retorno social que surge, digamos, de una subvención, usted deberá tener cuidado de que la actividad no depende de otras contribuciones hechas por otras partes de la organización que no son financiadas con la subvención.

Los pasos son:

- A. Identificar los costos para los bienes y servicios que son requeridos por la actividad que usted está analizando.
- B. Identificar y asignar costos de bienes y servicios que son compartidos por diferentes departamentos.
- C. Identificar las fuentes de ingresos de esos bienes y servicios.
- D. Si es necesario, identificar las proporciones de ingreso de las diferentes fuentes.

A. Identificar los costos para los bienes y servicios que son requeridos por la actividad que usted está analizando

Esto normalmente puede hacerse buscando en la contabilidad de la organización. Si los gastos no son divididos entre los diferentes departamentos usted tendrá que ir a cada tipo de gasto e identificar cuáles costos se relacionan totalmente con el departamento que usted está analizando.

B. Identificar y asignar costos de bienes y servicios que son compartidos por diferentes departamentos

Para aquellos costos que son compartidos, usted deberá decidir cómo asignarlos. Hay tres métodos principales.

Para **costos de salario**, los costos pueden ser asignados de acuerdo al tiempo que el miembro del personal dedica a trabajar para cada departamento. Si hay hojas de tiempos, éstas proveerán la información. Si no las hay, usted deberá hacer una estimación. Algunos miembros del personal, como el director ejecutivo, pueden trabajar para todos los departamentos. En este caso usted puede asignar sus costos de acuerdo al tamaño relativo del presupuesto para cada departamento.

Para **costos que no son de salario**, puede ser apropiado asignar los costos de acuerdo a una medición de la actividad dentro del departamento –como asignar los costos de electricidad de acuerdo al gasto total en bienes y servicios.

Para **alquiler**, sin embargo, sería más apropiado asignar usando la parte del total del espacio de suelo.

Ejemplo 1:

| Costos (en miles de £) | Costos totales | Departamento 1 | Departamento 2 |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Gerente (ver punto 1, abajo) | 45 | 26 | 19 |
| Gerente de capacitaciones (ver punto 2, abajo) | 40 | 24 | 16 |
| Personal del departamento, 1 en cada departamento | 30 | 15 | 15 |
| Costos que no son de personal del departamento, 20 para el Departamento 1 y 10 para el Departamento 2 | 30 | 20 | 10 |
| Subtotal por departamentos | 60 | 35 | 25 |
| Calefacción y luz (ver punto 3, abajo) | 20 | 13 | 7 |
| Alquiler (ver punto 4 en la página siguiente) | 20 | 5 | 15 |
| Total | 185 | 103 | 82 |

Las cifras han sido redondeadas al número entero más cercano.

- 1 Los costos del gerente, que son £45,000, pueden ser asignados de acuerdo a los costos relativos del proyecto. En total, los costos del proyecto son £30,000 para personal y £30,000 para lo que no es personal, es decir, un total de £60,000. Sin embargo, esto no se divide equitativamente entre los dos departamentos. Para el Departamento 1 los costos son de £35,000 (£15,000 para personal y £20,000 para lo que no es personal) y de £25,000 (£15,000 para personal y £10,000 para lo que no es personal) para el Departamento 2.

£35,000 dividido por £60,000 multiplicado por £45,000 igual a £26,250 para el Departamento 1. £25,000 dividido por £60,000 multiplicado por £45,000 igual a £18,750 para el Departamento 2. Redondeado, hacia arriba o hacia abajo, estos son los costos relativos al tiempo dedicado por el gerente a cada proyecto.

- 2 El gerente de capacitaciones, que cuesta £40,000, dedica un 60% de su tiempo al Departamento 1 y un 40% al Departamento 2. 60% multiplicado por £40,000 es £24,000.
- 3 La organización no puede medir el uso de la electricidad por departamento y por lo tanto ha asignado los costos basada en los costos que no son de personal del departamento. £20,000 dividido por £30,000 multiplicado por £20,000 igual a £13,333.

- 4 Para alquiler, 20% del espacio disponible es usado por el Departamento 1 y 70% por el Departamento 2. El restante 10% es usado por el gerente. 20% de £20,000 es £4,000. 70% de £20,000 es £14,000.

Esto aún deja £2,000 sin asignar (£20,000 menos £14,000 menos £4,000) que se relacionan con el gerente. Si esto fuera asignado de acuerdo con la parte usada por el gerente (el subtotal del departamento de £35,000 dividido por £60,000), se dividiría en £1,200 y £800. Así que el total del alquiler para el Departamento 1 es de £4,000 más £1,200 que es igual a £5,200 (redondeado a £5,000). El alquiler para el Departamento 2 es de £14,000 más £800 que es igual a £14,800 (redondeado a £15,000).



C. Identificar las fuentes de ingresos de esos bienes y servicios

Estos costos deben ser asignados ahora por segunda vez, para aquellos que financian la actividad. En el ejemplo 2, abajo, una de las fuentes ha dicho que toda la financiación debe ser usada para los costos del Departamento 1 y ha aceptado el método, que se usó arriba, para asignarlas. La otra fuente de ingreso (el proveedor de fondos 2) cubre el saldo del Departamento 1 y la totalidad del Departamento 2.

Ejemplo 2:

| Ingreso | En miles de £ | Departamento 1 | Departamento 2 |
|-----------------------|---------------|----------------|----------------|
| Proveedor de fondos 1 | 100 | 100 | |
| Proveedor de fondos 2 | 85 | 3 | 82 |
| Total | 185 | 103 | 82 |

D. Si es necesario, identificar las proporciones de ingreso de las diferentes fuentes

A diferencia del Ejemplo 2, en el Ejemplo 3, abajo, las fuentes pueden ser usadas por el total de gastos de la organización. 100,000 dividido por 185,000 multiplicado por 103,000 igual a 56,000.

Ejemplo 3:

| Ingreso | En miles de £ | Departamento 1 | Departamento 2 |
|----------|---------------|----------------|----------------|
| Fuente 1 | 100 | 56 | 44 |
| Fuente 2 | 85 | 47 | 38 |
| Total | 185 | 103 | 82 |

Usted está ahora en posición de incluir a los stakeholders para las fuentes de ingresos 1 y 2; y las contribuciones de 100,000 y 3,000 del Ejemplo 2, o 56,000 y 47,000 del Ejemplo 3, pueden ser registradas en la columna 'inputs' en el Mapa de Impacto.



4 Nota sobre proyectos de capital o financiados con préstamos

Esta es un área en la cual La Red SROI desarrollará soporte adicional.

Cuando la inversión es para un activo que tendrá una larga esperanza de vida, como un edificio, el cálculo del retorno social es más complejo. Se hace aún más complejo si la inversión es financiada por un préstamo.

Primero, un edificio puede tener una esperanza de vida de muchos años, pero la actividad en el edificio generará valor cada año -un valor que puede durar por sí mismo más de un año. El valor creado depende, sin embargo, de las actividades que suceden en el edificio: actividades que pueden únicamente ser soportadas por un ingreso adicional regular.

Segundo, en el caso de un préstamo, los pagos durante el periodo del préstamo contrarrestan la inversión en el primer año. Los únicos flujos de caja netos durante la vida del préstamo son los pagos de intereses del préstamo.

En la actualidad, la guía para usar el SROI en estas situaciones se enfoca en un solo año y enfatiza que el SROI únicamente examina el valor social creado por los inputs que eran necesarios para la actividad en ese solo año. Una vez más, puede ser útil involucrar a su gestor contable aquí, si es que lo tiene.

En el caso de un edificio, los inputs serían los costos de la actividad, como se dijo arriba, más la depreciación para un año de la esperanza de vida del edificio. Hay convenciones contables para la vida de los edificios y su contabilidad reflejará cuáles son. Esto representa una asignación de los costos del edificio a los costos totales que se requieren para las actividades en el edificio.

5 Fuentes de apoyo e información adicional

General

Hay varias herramientas online (en inglés) que están disponibles para ayudarlo con el SROI.

Para más información vaya a la página web de La Red SROI:

www.thesroinetwork.org

nef ha estado trabajando con el SROI desde 2001 y ha introducido su uso en políticas públicas.

Para más información vaya a:

www.neweconomics.org

Para dar una ojeada a la evaluación en el sector de voluntariado, vea Practical Monitoring and Evaluation: a guide for voluntary organisations, by Jean Ellis:

www.ces-vol.org.uk/index.cfm?pg=140

Además hay información sobre muchos de los temas vistos en esta guía en:

www.proveandimprove.org

Hay varias herramientas, incluidas unas sobre la recuperación total de los costos, en:

www.philanthropycapital.org

Para guía sobre evaluación económica de gasto e inversión, y para guía relacionada, incluyendo la preparación de ejemplos de negocios para el sector público, vea:

www.hm-treasury.gov.uk/data_greenbook_index.htm

Para saber más acerca de la contabilidad y la auditoría social, vea The SAN Social Accounting and Audit Workbook, Social Audit Network:

www.socialauditnetwork.org.uk

Really Telling Accounts!, by John Pearce and Alan Kay, se puede encontrar en:

www.socialauditnetwork.org.uk

Esencialidad

Varios reportes relativos al trabajo de AccountAbility sobre la redefinición de esencialidad puede ser encontrado en:

www.accountability.org/

Además hay una discusión útil sobre esencialidad en el reporte de nef: Investing in Social Value, que está disponible en:

www.thesroinetwork.org

Etapa 1: Establecer alcance e identificar a los stakeholders

Participación de los stakeholders

Mucha información sobre compromiso con la gente puede ser encontrada en:

www.peopleandparticipation.net/display/Involve/Home

Participation Works! está disponible en:

www.neweconomics.org

AccountAbility ha creado un estándar y un manual sobre compromiso con los stakeholders, los cuales están disponibles en su página web:

www.accountability.org/

Etapa 2: Crear mapa de outcomes

Análisis de costos

Una guía y una herramienta sobre asignación de costos están disponibles en ACEVO:

www.acevo.org.uk/index.cfm/display_page/FCR_3rdsec_tools

Valorar inputs

Más información sobre cómo valorar inputs está disponible en estas tres páginas web:

www.esf.gov.uk/_docs/July2006Rules_regs_-_Match_funding_trac.doc

www.volunteering.org.uk/NR/rdonlyres/0F4C3354-82C4-4306-907D-FBC31DCD0B04/0/Calculatingvolunteervalue.pdf

Detalles acerca de cómo valorar bienes en especie pueden encontrarse en:

www.wefo.wales.gov.uk/resource/Annex%20C%20-%20Guidance%20note%20on%20Match%20Funding%20in%20Kind%20February%2020073414.pdf

Etapa 3: Evidenciar los outcomes y darles un valor

Muestras

Creative Research Systems provee información sobre diseño de muestras en:

www.surveysystem.com

Registrar outcomes e indicadores

La página web de Charities Evaluation Services contiene una variedad de recursos sobre evaluación de outcomes en el sector de voluntariado:

www.ces-vol.org.uk

El Urban Institute's Center on Non-profits and Philanthropy ha desarrollado un marco sobre outcomes para organizaciones sin ánimo de lucro. El marco tiene ejemplos de outcomes e indicadores para muchas diferentes áreas de actividad:

www.urban.org

La página web Homeless Outcomes se dedica a recursos para evaluar outcomes en el sector de los sin techo, pero estos recursos, que incluyen los Outcomes Star, son aplicables a muchas organizaciones en el sector de voluntariado:

www.homelessoutcomes.org.uk

Las siguientes publicaciones dan guía acerca de la evaluación de outcomes y herramientas de outcomes:

Managing Outcomes: a guide for homelessness organisations, by Sara Burns and Sally Cupitt:
www.ces-vol.org.uk/index.cfm?pg=171

Your Project and its Outcomes, by Sally Cupitt:
www.ces-vol.org.uk/index.cfm?pg=165

Review of Outcomes Tools for Homelessness Sector, Triangle Consulting:
www.homelessoutcomes.org.uk/centralserviceoutcomes.aspx

Banco de datos de indicadores

Una base de datos de valores, outcomes e indicadores para stakeholders (VOIS) está disponible en la página web de La Red SROI:
www.thesroinetwork.org/vois-database

Valoración

Estas páginas web proveen más información acerca de la valoración de lo que no está en el mercado:
www.ecosystemvaluation.org/contingent_valuation.htm

www.fao.org/DOCREP/003/X8955E/X8955E00.htm

HM Treasury (2003) Green Book:
www.hm-treasury.gov.uk/data_greenbook_index.htm

Las siguientes publicaciones se enfocan en la valoración de bienes sociales:
Measuring the Value of Culture, Snowball J, Springer Verlag, Heidelberg DE, 2008.

A Primer on Nonmarket Valuation, Champ, Boyle and Brown, Kluwer, Dordrecht NL, 2003.

Using Surveys to Value Public Goods; the Contingent Valuation Method, Carson and Mitchell, Washington, USA, 1989.

Etapa 4: Establecer el impacto

Peso muerto

Una guía adicional a la publicada en 2008 por English Partnerships está disponible en la página web de su sucesor, la Homes and Communities Agency, en:
<http://www.homesandcommunities.co.uk/ourwork/best-practice-and-guidance>

<http://collections.europarchive.org/tna/20100911035042/englishpartnerships.co.uk/communitiespublications.htm>

Etapa 5: Calcular el SROI

Hay varios estudios de casos en la página web de La Red SROI que incluyen ejemplos sobre cómo se ha calculado el SROI:
www.thesroinetwork.org

Etapa 6: Reportar, usar y certificar

Certificación

Para más información acerca de las opciones para la certificación de su reporte vaya a:
www.thesroinetwork.org

Otros

Adquisición

nef y el London Borough of Camden desarrollaron juntos un modelo de auditoría enfocado en outcomes basado en los principios del SROI. Más detalles acerca del Sustainable Commissioning Model pueden ser encontrados en la página web de Sustainable Procurement:

www.procurementcupboard.org

6 Descargas

Entre los documentos disponibles en www.thesroinetwork.org están:

La guía (total y por secciones), los suplementos, guía para inversores y comisarios, ejemplos de análisis SROI

Un Mapa de Impacto en blanco

Ejemplos adicionales de Mapas de Impacto

7 Resumen de la relación entre el SROI y otros enfoques

Análisis de costo-beneficio

Una diferencia entre el SROI y una valoración económica como la descrita en HM Treasury's Green Book es que el SROI está diseñado como una herramienta de gestión práctica que puede ser usada por organizaciones grandes y pequeñas, y no sólo desde una perspectiva macro. El SROI se enfoca, y enfatiza, en la necesidad de medir el valor desde la base, incluyendo la perspectiva de diferentes stakeholders, mientras que la valoración del Green Book es acerca de valorar costos y beneficios para la totalidad de la sociedad británica. La principal similitud entre el SROI y el Green Book es que ambos usan dinero como proxy para los costos y beneficios que surgen de una inversión, actividad o política.

Contabilidad social

Tanto el SROI como la contabilidad social son estrategias usadas para medir la creación del valor social. El SROI se enfoca en la perspectiva del cambio que se espera que suceda a los diferentes stakeholders como resultado de una actividad. La contabilidad social empieza por los objetivos sociales establecidos por una organización. El SROI y la contabilidad social comparten una serie de principios comunes pero la contabilidad social no aboga por el uso de proxies financieros y un ratio de 'retorno'. El SROI y la contabilidad social pueden ser compatibles: la terminación de un reporte SROI es mucho más fácil si es creado sobre la base de un buen conjunto de causas sociales, por ejemplo.

Enfoques de outcomes

El proceso de medición de outcomes como parte de la teoría del cambio es común a otros modelos de outcomes, tal y como el que es usado por Charities Evaluation Services. La participación de los stakeholders es también una característica clave del SROI que es enfatizada, en mayor o menor medida, en otros modelos de outcomes. La principal diferencia entre el SROI y muchas otras formas o modelos de outcomes es la importancia de dar valor financiero a sus outcomes.

La base común que hay entre las etapas iniciales del SROI y otros modelos de outcomes hace que organizaciones que ya han trabajado bastante sobre los outcomes probablemente encuentren mucho más fácil realizar un análisis SROI que otras organizaciones que trabajan con outcomes por primera vez.

Reportar sostenibilidad

El SROI comparte principios básicos, como la importancia del compromiso con los stakeholders, con enfoques como la Global Reporting Initiative y los estándares de AccountAbility AA1000.1 El SROI difiere, de otros enfoques, en que desarrolla 'teorías de cambio' simples en relación a cambios significativos experimentados por los stakeholders e incluye proxies financieros para el valor de esos impactos.

Otros métodos de valoración económica

El SROI es similar a otros análisis económicos que intentan valorar y comparar los costos y beneficios de diferentes tipos de actividades que no están reflejados en los precios que nosotros pagamos. Este enfoque ha sido particularmente bien desarrollado en la economía medioambiental.

Evaluación del impacto ambiental (EIA)

EIA es una metodología para evaluar los posibles efectos significativos de un proyecto. Permite que factores ambientales sean considerados junto a factores económicos y sociales. La evaluación del impacto ambiental tiene que ser realizada como parte de un plan consensuado para proyectos mayores, según lo ha definido la legislación de la Comunidad Europea. Así como en el SROI, es crítica la evaluación de todo lo que sea considerado como 'significativo'.

8 Los siete principios del SROI

1 Involucrar a los stakeholders:

Informe lo que es medido y cómo es medido y valorado al involucrar a los stakeholders.

Stakeholders son aquellas personas u organizaciones que experimentan cambio como resultado de la actividad y serán ellos quienes estén en mejor posición para describir el cambio. Este principio significa que los stakeholders deben ser identificados y posteriormente consultados, durante el análisis, para que el valor y la manera en que es medido sean informados por aquellos que afectan o que son afectados por la actividad.

2 Entender qué cambia:

Diga cómo se crea el cambio y evalúelo desde la evidencia obtenida, reconociendo cambios positivos y negativos así como aquellos cambios que han sido contemplados o no contemplados.

El valor es creado para o por diferentes stakeholders como resultado de diferentes tipos de cambio; cambios que los stakeholders esperan o no esperan, así como cambios que son positivos o negativos. Este principio exige una explicación acerca de cómo estos cambios son creados, y ellos deben presentarse soportados por evidencias. Estos cambios, hechos posibles por las contribuciones de los stakeholders, son los outcomes de la actividad y con frecuencia son considerados como outcomes sociales, económicos o medioambientales. Estos son los outcomes que deberían ser medidos para evidenciar que el cambio ha tenido lugar.

3 Valorar las cosas importantes:

Use proxies financieros para que el valor de los outcomes sea reconocido. Muchos outcomes no son negociados en los mercados y como resultado su valor no es reconocido.

Deberían usarse proxies financieros para reconocer los valores de estos outcomes y para dar voz a aquellos que están excluidos de los mercados pero que son afectados por actividades. Esto tendrá influencia en el balance de poder que existe entre los diferentes stakeholders.

4 Incluir únicamente lo esencial:

Determine qué información y evidencias deben ser incluidas en las cuentas con el fin de dar una descripción justa y verdadera, para que los stakeholders puedan sacar conclusiones razonables acerca del impacto.

Este principio exige una evaluación de si una persona tomaría una decisión diferente acerca de la actividad si una pieza de información en particular fuera excluida. Esto cubre decisiones acerca de cuáles stakeholders experimentan un cambio significativo, así como la información acerca de los outcomes. Para decidir lo que es esencial se requiere consultar las propias políticas de la organización, sus pares, normas societarias, e impactos financieros a corto plazo. Una certificación externa se hace importante para dar tranquilidad, a aquellos que usan el informe, de que los asuntos esenciales han sido incluidos.

5 No reivindicar en exceso:

Únicamente reivindique el valor que las organizaciones son responsables de crear.

Este principio exige consultar las tendencias y los puntos de referencia para ayudar a evaluar el cambio causado por la actividad, a diferencia de otros factores, y tomar nota de lo que hubiera pasado de todas maneras. Además requiere considerar la contribución de otras personas u organizaciones a los outcomes reportados para que coincidan las contribuciones con los outcomes.

6 Ser transparente:

Muestre la base sobre la cual el análisis puede ser considerado preciso y honesto, y deje claro que éste será reportado y discutido con los stakeholders.

Este principio exige que todas las decisiones relacionadas con stakeholders, outcomes, indicadores y puntos de referencia, fuentes y métodos de recolección de información, diferentes escenarios considerados y comunicación de los resultados a los stakeholders, sean explicadas y documentadas. Esto incluirá una explicación de cómo los responsables de la actividad cambiarán su actividad como consecuencia del análisis. El análisis será más creíble si las razones de las decisiones son transparentes.

7 Comprobar el resultado:

Asegúrese de tener una certificación independiente apropiada.

Aunque un análisis SROI ofrece la oportunidad de entender mejor el valor que está siendo creado por una actividad, implica inevitablemente subjetividad. Una certificación, o una garantía, independiente apropiada es necesaria para ayudar a los stakeholders a evaluar si las decisiones tomadas por los responsables del análisis fueron razonables.



9 Lista de verificación para el análisis SROI

Esto es para su propio uso, para verificar su progreso mientras trabaja a través de la guía. Para más información sobre el proceso de certificación vaya a: www.thesroinetwork.org

| Lista de verificación | ¿Completo? |
|---|------------|
| Etapa 1: Establecer alcance e identificar a los stakeholders | |
| ¿Ha proporcionado información básica sobre la organización? | |
| ¿Ha explicado por qué usted está llevando a cabo el análisis y para quiénes, y ha considerado cómo se va a comunicar con ellos? | |
| ¿Ha decidido si va a analizar parte de la organización o la totalidad de ella? | |
| ¿Ha decidido si analizará el retorno social en relación a una determinada fuente de ingresos o para actividades financiadas por varias fuentes? | |
| ¿Ha decidido si se trata de una evaluación del pasado o un pronóstico del futuro? | |
| ¿Ha decidido qué plazos cubrir? | |
| ¿Ha identificado los recursos que necesita (por ejemplo, tiempo, recursos monetarios o habilidades)? | |
| ¿Ha elaborado una lista de sus stakeholders y ha completado la tabla de stakeholders? | |
| ¿Ha considerado que algunos de estos cambios pueden ocurrir a stakeholders que están fuera de su alcance, y si debería revisar el alcance para incluirlos? | |
| Etapa 2: Crear mapa de outcomes | |
| ¿Ha completado las dos primeras columnas del Mapa de Impacto para los stakeholders y lo que cree que les pasa? | |
| ¿Ha documentado sus decisiones sobre cuáles stakeholders son incluidos desde el principio? | |
| ¿Ha completado un plan para involucrar a los stakeholders explicando cómo se involucran en la realización de las siguientes secciones? | |
| Para cada stakeholder, ¿ha incluido su contribución (input) a la actividad (puede haber algunos que no hagan ninguna contribución)? | |
| ¿Le ha dado un valor a los inputs? | |
| ¿Ha revisado para estar seguro de que los inputs que ha registrado incluyen los costos completos de la prestación del servicio (por ejemplo, gastos generales, alquileres)? | |
| ¿Ha identificado los inputs y outputs para los stakeholders? | |
| ¿Ha incluido una descripción de los outcomes en los que los stakeholders están involucrados en la determinación de los outcomes? | |
| ¿Ha incluido los cambios contemplados y no contemplados? | |

| | |
|---|--|
| ¿Ha incluido los cambios positivos y negativos? | |
| ¿Ha revisado para asegurarse de que no ha contado por duplicado? | |
| ¿Ha tenido en cuenta las experiencias de todos los stakeholders dentro de un grupo de stakeholders? | |
| ¿Ha completado las columnas en el Mapa de Impacto para inputs, outputs y outcomes? | |
| En este punto, ¿desea usted agregar o quitar stakeholders o grupos de stakeholders? | |
| Etapa 3: Evidenciar los outcomes y darles un valor | |
| ¿Ha identificado indicadores para los outcomes, incluyendo indicadores objetivos y subjetivos donde es necesario? | |
| ¿Cuánto duran los outcomes? | |
| ¿Tiene ya información en relación a cada indicador? | |
| Si no, ¿tiene un plan sobre cómo obtendrá dicha información? | |
| ¿Ha completado la columna para la fuente de información? | |
| ¿Ha completado la columna para cada indicador? | |
| Para cada outcome donde usted no ha registrado uno o más indicadores, ¿ha incluido la razón en su reporte? | |
| ¿Puede usted registrar o prever la cantidad de cambio para cada indicador? | |
| ¿Ha identificado un proxy financiero para cada outcome? | |
| ¿Ha completado la columna para el proxy financiero? | |
| ¿Ha completado la columna para la fuente del proxy? | |
| ¿Hay indicadores para los cuales usted no ha registrado un proxy financiero? ¿Ha incluido esto en su reporte? | |
| Etapa 4: Establecer el impacto | |
| ¿Tiene información del peso muerto para cada outcome? | |
| ¿Cree usted que cualquiera de sus estimados para peso muerto puede ser explicado haciendo referencia al desplazamiento o a la atribución? | |
| Si algún peso muerto puede ser explicado por el desplazamiento, ¿ha decidido usted incluir otro stakeholder (y/o cambiar el alcance)? | |
| Si hay atribución, ¿significa esto que usted ha omitido contribuciones hechas por otros stakeholders que ahora deberían ser incluidos? | |
| ¿Ha estimado la atribución y ha registrado cómo hizo el estimado? | |
| Si los outcomes duran más de un periodo de tiempo, ¿Qué le pasa al outcome durante este periodo de tiempo (decrecimiento)? | |
| ¿Ha calculado el impacto (el indicador multiplicado por el proxy financiero menos los porcentajes para peso muerto, desplazamiento y atribución)? | |
| ¿Ha calculado algún decrecimiento? | |

| | |
|---|--|
| Como resultado, ¿hay cambios donde la actividad (o actividades) en el alcance NO contribuya a un cambio significativo? | |
| ¿Ha completado las columnas para peso muerto, atribución, desplazamiento y decrecimiento? | |
| Etapa 5: Calcular el SROI | |
| ¿Ha indicado los valores financieros de los indicadores para cada periodo de tiempo? | |
| ¿Ha seleccionado una tasa de descuento? | |
| ¿Tiene usted un valor total para los inputs? | |
| ¿Ha calculado: a) el ratio del retorno social, b) el ratio del retorno social neto, c) el periodo de retorno? | |
| ¿Ha revisado la sensibilidad de su resultado para cantidades de cambio, proxies financieros, y medidas de adicionalidad? | |
| Etapa 6: Reportar, usar y certificar | |
| ¿Ha resumido los cambios necesarios para los sistemas de la organización, el gobierno o las actividades para mejorar la capacidad de contabilizar y gestionar el valor social creado? | |
| ¿Ha preparado un plan para estos cambios? | |
| ¿Ha planeado cómo comunicar su valor en formatos que se ajusten a las necesidades de sus audiencias? | |
| Si usted ha decidido producir un reporte completo, ¿incluye éste un registro de auditoría para todo el proceso de toma de decisiones, suposiciones y fuentes? | |
| Si usted ha decidido producir un reporte completo, ¿ha incluido una discusión cualitativa de las suposiciones y limitaciones subyacentes a su análisis? | |
| ¿Ha revisado si sus comunicaciones han creado los efectos deseados en sus audiencias, y si les ha gustado el contenido y el formato? | |
| ¿Ha decidido acerca de cómo abordar la verificación? | |

Retorno Social de la Inversión (SROI) - Mapa de Impacto para el caso práctico

| | | |
|--------------|---|--|
| Organización | Wheels-to-Meals | |
| Objetivos | Proveer un club de meriendas para 30 personas mayores que residen localmente, con beneficios sanitarios y sociales adicionales, llevando a los residentes hasta el club | |
| Alcance | Actividad | 30 plazas para personas mayores o discapacitadas que residen localmente. 5 días a la semana, 50 semanas al año |
| | Contrato/Financiación/ Parte de la organización | Subvención Autoridad Local |

| Etapa 1 ➔ | | Etapa 2 ➔ | | | |
|--|---|---|------------|--|---|
| Stakeholders | Cambios contemplados / no contemplados | Inputs | | Outputs | Los Outcomes |
| | | Descripción | Valor £ | | Descripción |
| ¿En quién tenemos efecto? ¿Quién tiene efecto en nosotros? | ¿Qué cree usted que cambiará para ellos? | ¿Qué invierten ellos? | | Resumen de la actividad en números | ¿Cómo describiría usted el cambio? |
| residentes mayores / discapacitados | los residentes usan menos los servicios de salud | tiempo | £0 | club de meriendas: - actividades de grupo (juegos de mesa, manualidades, ejercicio leve/terapéutico, sesiones de información y concientización) | las sesiones de ejercicios leves/terapéuticos en grupo hicieron que los residentes estuvieran más en forma, sufrieran menos caídas y frecuentaran menos el hospital |
| | los residentes salen más de sus viviendas | | | | las sesiones dirigidas por una enfermera ayudaron a los residentes a gestionar mejor su salud y sus síntomas, y por ello estuvieron más saludables |
| | | | | | los residentes hicieron nuevos amigos y pasaron más tiempo con otros durante las actividades de grupo |
| autoridad local | los residentes son provistos con meriendas nutritivas | contrato de meriendas a domicilio (anual) | £24,375 | | Outcomes esenciales para los residentes (no para la autoridad local). Todos los outcomes para este stakeholder fueron considerados arriba |
| voluntarios (pensionistas) de Wheels-to-Meals | permanecen activos(as) | tiempo (al salario mínimo) 4 voluntarios x 3 horas x 5 días x 50 semanas x £6 (pronosticados) | £18,000 | - transporte para 30 personas | voluntarios (pensionistas) más saludables |
| vecinos de residentes mayores / discapacitados | atienden a los vecinos(as) | tiempo | £0 | - 7500 comidas calientes anualmente | reducción en las compras/ cuidados a otros vecinos y ruptura de redes informales en la comunidad |
| Total | | | £42,375.00 | | |

| | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------|
| | | Nombre | |
| | | Fecha | |
| | Objetivo de la Actividad | Período de Tiempo | 1 año (2010) |
| | Propósito del Análisis | Prospectivo o Evaluativo | Prospectivo |

Etapa 3

Los Outcomes (lo que cambia)

| Indicador | Fuente | Cantidad | Duración | Proxy Financiero | Valor £ | Fuente |
|---|----------------------------------|----------------------|---------------|--|-------------------------------|--|
| ¿Cómo lo mediría? | ¿De dónde obtuvo la información? | ¿Cuánto cambio hubo? | ¿Cuánto dura? | ¿Qué proxy usaría para valorar el cambio? | ¿Cuál es el valor del cambio? | ¿De dónde obtuvo la información? |
| menos caídas y las admisiones/estadas hospitalarias asociadas anualmente | investigación puntual | 7 | 1 año | accidente&emergencia | £94.00 | libro de costos del NHS 2007/2008 |
| | | | 1 año | evaluación geriátrica de los pacientes | £4,964.00 | |
| | | | 1 año | cuidado geriátrico continuado para los pacientes (promedio 5 semanas x £1,444) | £7,220.00 | |
| menos visitas al médico anualmente (citas) y los residentes reportan una mejora en su salud física | cuestionarios y entrevistas | 90 | 5 años | consultas con el médico | £19.00 | libro de costos del NHS 2006 |
| nuevas afiliaciones a actividades en grupos/ clubes durante el año y los residentes reportan un incremento en el bienestar personal y se sienten menos aislados | cuestionario | 16 | 1 año | costo promedio de afiliación anual | £48.25 | costos promedios actuales de viajes en autobus, bingos y clubes de trabajos manuales |
| menos visitas a las enfermeras en los centros de salud y los residentes reportan un incremento de 3 o más horas por semana en su actividad física | cuestionario | 14 | 2 años | visitas a las enfermeras en los centros de salud | £34.00 | libro de costos del NHS 2007/2008 |
| los voluntarios reportan un incremento de 3 horas o más por semana en su actividad física desde que están haciendo trabajo voluntario | evaluación anual de voluntarios | 4 | 1 año | carpet de natación anual para residentes mayores | £162.50 | autoridad local |
| menos ocasiones en las que los vecinos hacen la compra para los residentes anualmente | encuesta puntual | 275 | 3 años | costo de envío a domicilio para compras en supermercados online | -£5.00 | www.tesco.co.uk |
| | | | | | | |

Retorno Social de la Inversión (SROI) - Mapa de Impacto para el caso práctico

| | | | |
|---------------------|---|--|--|
| Organización | Wheels-to-Meals | | |
| Objetivos | Proveer un club de meriendas para 30 personas mayores que residan localmente, con beneficios sanitarios y sociales adicionales, llevando a los residentes hasta el club | | |
| Alcance | Actividad | 30 plazas para personas mayores o discapacitadas que residan localmente. 5 días a la semana, 50 semanas al año | |
| | Contrato/Financiación/ Parte de la organización | Subvención Autoridad Local | |

| Etapa 1 duplicado | Etapa 2 duplicado | Etapa 4 → | | | |
|---|---|---|------------------------------------|--|--|
| Stakeholders | Los Outcomes | Peso Muerto | Atribución | Decrecimiento | Impacto |
| | Descripción | % | % | % | |
| Grupos de personas que cambian como resultado de la actividad | ¿Cómo describiría usted el cambio? | ¿Qué habría sucedido sin la actividad? | ¿Quién más contribuiría al cambio? | ¿Decrecerá el outcome en años futuros? | Cantidad multiplicada por proxy financiero, menos peso muerto, desplazamiento y atribución |
| residentes mayores / discapacitados | las sesiones de ejercicios leves/terapéuticos en grupo hicieron que los residentes estuvieran más en forma, sufrieran menos caídas y frecuentaran menos el hospital | 0% | 5% | 50% | £625.10 £33,010.60 £48,013.00 |
| | las sesiones dirigidas por una enfermera ayudaron a los residentes a gestionar mejor su salud y sus síntomas, y por ello estuvieron más saludables | 0% | 10% | 10% | £1,539.00 |
| | los residentes hicieron nuevos amigos y pasaron más tiempo con otros durante las actividades de grupo | 10% | 35% | 0% | £451.62 |
| | Los residentes comieron meriendas nutritivas (3 de las cinco diarias) y estuvieron más saludables | 100% | 0% | 0% | £0.00 |
| | autoridad local | Outcomes esenciales para los residentes (no para la autoridad local). Todos los outcomes para este stakeholder fueron considerados arriba | | | |
| voluntarios (pensionistas) de Wheels-to-Meals | voluntarios (pensionistas) más saludables | 70% | 10% | 35% | £175.50 |
| vecinos de residentes mayores / discapacitados | reducción en las compras/ cuidados a otros vecinos y ruptura de redes informales en la comunidad | 5% | 0% | 5% | -£1,306.25 |
| Total | | | | | £82,508.57 |

| | | | |
|--------------------------|--|--------------------------|--------------|
| | | Nombre | |
| | | Fecha | |
| Objetivo de la Actividad | | Periodo de Tiempo | 1 año (2010) |
| Propósito del Análisis | | Prospectivo o Evaluativo | Prospectivo |

| Etapa 5 ➔ | | | | | |
|--|---------------------------------|------------|------------|-----------|------------|
| Cálculo del Retorno Social | | | | | |
| | Tasa de descuento (%) | | 3.5% | | |
| | Año 1 (después de la actividad) | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| | £625.10 | £0.00 | £0.00 | £0.00 | £0.00 |
| | £33,010.60 | £0.00 | £0.00 | £0.00 | £0.00 |
| | £48,013.00 | £0.00 | £0.00 | £0.00 | £0.00 |
| | £1,539.00 | £1,385.10 | £1,246.59 | £1,121.93 | £1,009.74 |
| | £451.62 | £0.00 | £0.00 | £0.00 | £0.00 |
| | £0.00 | £0.00 | £0.00 | £0.00 | £0.00 |
| | £0.00 | £0.00 | £0.00 | £0.00 | £0.00 |
| | £175.50 | £0.00 | £0.00 | £0.00 | £0.00 |
| | -£1,306.25 | -£1,240.94 | -£1,178.89 | £0.00 | £0.00 |
| | £82,508.57 | £144.16 | £67.70 | £1,121.93 | £1,009.74 |
| Valor Actual * | £79,718.43 | £134.58 | £61.06 | £977.70 | £850.17 |
| Valor Actual Total | | | | | £81,741.93 |
| Valor Actual Neto | | | | | £39,366.93 |
| Retorno Social £ por £ | | | | | £1.93: £1 |

* Para explicación de estos cálculos ver página 68



“Nuestros investigadores departamentales tienden a enfocarse demasiado en los costos y beneficios en términos de costos ‘puros’ de prisiones o sentencias comunitarias. El uso del SROI en nuestro trabajo con mujeres delincuentes y mujeres en riesgo de delinquir -mujeres que con frecuencia son cabezas de familia- ilustra claramente los costos más generales que deben ser considerados dentro y fuera del departamento.”

Liz Hogarth, Unidad Estratégica de Justicia Criminal para Mujeres, Ministerio de Justicia, UK

“Yo creo que la guía es excelente -trabaja a través del proceso clara y lógicamente; establece los diferentes elementos de juicio, prudencia, y revisión, y sobretodo quedé muy impresionado.”

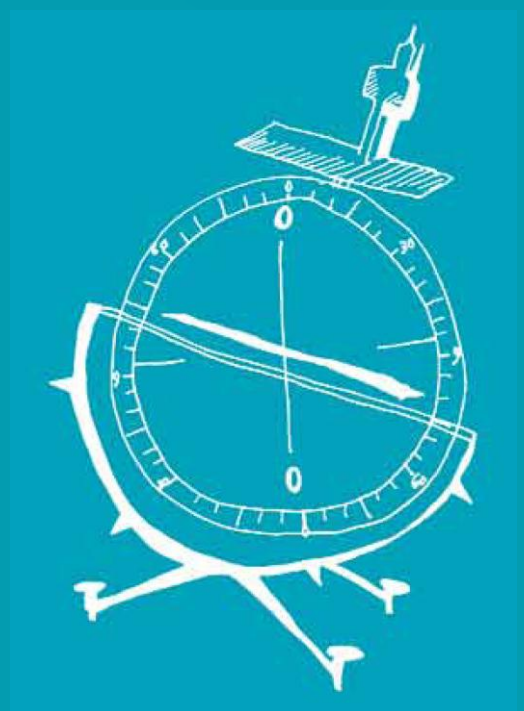
David Emerson, Director Ejecutivo, Asociación de Fundaciones de Caridad



Esta guía (en inglés) fue originalmente publicada en abril de 2009 y esta segunda edición (también en inglés) fue publicada en enero de 2012. Fue producida para La Red SROI por Matter&Co, www.matterandco.com

Ilustraciones: Sofia Sköld

La guía fue traducida al español por GRUPO CIVIS en marzo de 2013





The **SROI** Network
Accounting for Value

Traducido al español por:

grupo
CIVIS

