

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS*

**REVISIÓN SISTEMATIZADA. RETORNO SOCIAL DE LA INVERSIÓN Y SU  
CONTRIBUCIÓN A LA GESTIÓN EFICIENTE DE RECURSOS<sup>1</sup>**

**SYSTEMATIZED REVIEW. SOCIAL RETURN ON INVESTMENT AND ITS  
CONTRIBUTION TO THE EFFICIENT MANAGEMENT OF RESOURCES**

## **Diego-Andrés Vélez-Rivera**

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad de Antioquia (Colombia). Administrador de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana (Colombia). Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en la Universidad Católica de Oriente (Colombia). Líder del grupo de investigación FACEA de la misma universidad. dvelez@uco.edu.co. Orcid: 0000-0002-7458-4657

## **Carlos Alberto Suárez Marín**

Magíster en Administración Financiera de la Universidad Eafit (Colombia). Especialista en Finanzas de la Universidad Eafit (Colombia). Profesional en Comercio Exterior de la Universidad Católica de Oriente (Colombia). Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Oriente. csuarez@uco.edu.co. Orcid: 0000-0003-1057-676X

## **Carlos Mario Vargas Restrepo**

Doctor en Ciencias Contables de la Universidad de los Andes, Mérida (Venezuela). Magíster en Gestión de Organizaciones de la Universidad EAN y Université du Québec à Chicoutimi. Magíster en Fiscalidad Internacional de la Universidad Internacional de La Rioja. Especialista en Gestión Tributaria de la Universidad de Antioquia (Colombia). Contador Público de la Universidad Católica de Oriente (Colombia). Docente investigador adscrito al Grupo FACEA de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Católica de Oriente. cvargas@uco.edu.co. Orcid: 0000-0002-2490-3808

Dirección de correspondencia de los autores:

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Católica de Oriente  
Sector 3, carrera 46 n° 40B-50.

---

<sup>1</sup> Resultados investigativos del proyecto “Hacia una ciudadanía ecológica: el compromiso de la educación superior para su promoción e implementación”, el cual pertenece a la Red de Universidades Católicas (RUCC).

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS*

## **Resumen**

Este artículo identifica en qué grado la medición del Retorno social de la inversión (SROI) contribuye con la gestión eficiente de recursos, mediante una revisión sistematizada del término SROI. Este documento presenta una matriz de información cruzada de literatura científica que compara los hallazgos de estudios previamente realizados en diferentes sectores, teniendo en cuenta aspectos como enfoques metodológicos y objetivos de los análisis, campos en los cuales ha sido aplicada la herramienta, objetividad o neutralidad en relación con los involucrados; por último, reflexiona sobre la manera en la que se adaptaría el término a diferentes entornos. Es importante resaltar que aunque la herramienta conceptual y metodológicamente resulta eficiente y transparente para los tomadores de decisiones, en algunos casos su aplicación requiere de dominio profundo, pues los resultados obtenidos se derivan de intervenciones sociales (intangibles) que pueden ser difíciles de justificar.

**Palabras clave:** Retorno social de la inversión (SROI), gerencia de proyectos, efectividad gerencial, asignación de recursos.

## **Abstract**

This article aims to identify to what extent the measurement of the Social Return on Investment (SROI) contributes to efficient management of resources, through a systematized review of the SROI concept. The document presents a cross-referenced information matrix of scientific literature that compares the findings of previously developed projects in diverse sectors, taking into consideration aspects such as methodological approaches and objectives of the analysis, the fields in which the tool has been applied, objectiveness or neutrality regarding the involved parties, and lastly, it contemplates how the concept would be adjusted to different environments. It is important to emphasize that although the tool is conceptually and methodologically efficient and transparent for the decision-makers, in some cases, its application requires thorough mastery since the obtained results are derived from (intangible) social interventions that may be difficult to prove.

**Keywords:** Social Return on Investment (SROI), project management, management effectiveness, resource allocation.

Fecha de recepción: 8 de marzo de 2022

Fecha de aceptación: 12 de junio de 2022

# ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS

## 1. INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social empresarial ha permeado el actuar de múltiples organizaciones desde el siglo pasado, convirtiéndose en algunos casos en un componente crucial de la gestión directiva, al afectar positivamente la conciencia corporativa sobre el impacto que la actividad empresarial genera en el entorno social, económico y medio ambiental (Pérez et al., 2018). Sin embargo, los organismos de control advierten que los aportes y esfuerzos económicos realizados para el beneficio de los diferentes grupos de interés en términos monetarios son difusos, y demandan herramientas que planteen con mayor precisión dicho impacto (Lombardo et al., 2019).

Para avanzar en el anterior planteamiento, académicos y profesionales han desarrollado herramientas dirigidas a obtener mayor claridad en la relación existente entre la inversión económica con énfasis en lo social y los resultados cuantitativos de dicha inversión, destacando instrumentos como análisis de costo-efectividad, análisis del costo-utilidad, análisis del costo-beneficio y análisis del retorno social de la inversión (*Social Return on Investment*) –SROI– (Banke-Thomas et al., 2015).

Esta investigación se centra en el SROI, el cual se concibe como un estudio económico que resulta del análisis costo-beneficio, e intenta tener presente algunos impactos en la evaluación de una organización utilizando valores monetarios para representarlos (Nicholls et al., 2012).

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS*

Tales impactos, derivados de políticas, programas o proyectos, pueden ser financieros, pero también sociales y ambientales. En la aplicación del SROI se tienen en cuenta dos perspectivas: i) como herramienta, pues su aplicación se encuentra determinada por principios y procesos; ii) como indicador financiero, pues su resultado permite establecer un comparativo de tipo económico. El SROI constituye un marco para la comprensión, medición y reporte del valor económico, social y ambiental generado por un programa, política u organización (Gosselin et al., 2020). Aunque fue desarrollado en Estados Unidos, ha tenido un uso marcado en el Reino Unido para evaluar el impacto de las entidades sin fines de lucro sobre el bienestar y la eficiencia (Mizutani, 2021). El indicador convencional del SROI es Índice de SROI neto = Valor actual neto / Valor de entrada (inversión).

Por otra parte, Grouleff et al. (2021) consideran que el SROI hace parte de la denominada contabilidad social, en tanto constituye uno de los principales instrumentos de medición del desempeño y valoración del impacto social de una organización sobre sus comunidades de interés o partes interesadas, cuestión que constituye el objeto de dicha contabilidad social (Richmond et al., 2003).

Ahora bien, esta investigación se sustentó en un proceso de revisión sistematizada de literatura como metodología que favorece la gestión de conocimiento, encontrando en la diversidad los componentes claves para nutrir un área de estudio específica, pues pretende crear conocimiento partiendo de la identificación y evaluación del capital intelectual existente de manera rigurosa y dejando de lado los comentarios reflexivos que son

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS*

ampliamente señalados por incluir sesgos implícitos en algunos investigadores (Tranfield et al., 2003).

Las entidades que mayormente han promovido la utilización de esta herramienta han sido aquellas financiadoras de proyectos y creadoras de políticas (entes gubernamentales). El interés principal de estas instituciones es contar con una herramienta de medición que permita la valoración de los resultados e impactos de políticas públicas, políticas organizacionales o programas e inversiones de corte social, en un lenguaje de fácil interpretación, que pueda convertirse en un criterio importante en el proceso de toma de decisiones (Tanaree et al., 2019). No obstante, el uso de esta herramienta ha propiciado el surgimiento de cuestionamientos frente a la efectividad de la misma en relación con la medición de algunas variables blandas (niveles de satisfacción, bienestar, coberturas, impactos específicos, entre otros), pues sus componentes son de difícil evaluación. Asimismo, se presentan interrogantes respecto a su facilidad de aplicación en diferentes sectores.

Conviene subrayar que esto obedece a un desarrollo teórico-práctico limitado de la herramienta SROI en los países de origen (Estados Unidos e Inglaterra), realidad que se extiende a regiones como Latinoamérica, en donde el término ha sido tímidamente abordado, destacando que a la fecha, y según las bases de datos analizadas, no se encuentra una corriente investigativa u organizaciones que desarrollen el tema a profundidad.

Con el fin de avanzar con el fortalecimiento de la herramienta SROI, este artículo busca generar bases teóricas que ayuden a su comprensión y aplicación en contextos diferentes de

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS*

su país de origen, para conducir a las organizaciones a la formulación de metodologías que permitan medir el impacto social generado por sus intervenciones, a través de un indicador práctico y técnicamente adecuado, para que posteriormente se convierta en un referente en la asignación eficiente de recursos que tendrán como destino la construcción de tejido social.

El proceso de revisión que se asume tiene en cuenta ejercicios investigativos en los cuales se evidencia la búsqueda de herramientas o elementos que contribuyen con el desarrollo social a partir de intervenciones en diferentes sectores. Esto la convierte en una investigación que se ajusta a modelos de desarrollo sostenible en tanto aporta perspectivas alternativas de análisis y evaluación del desempeño organizacional, y que, por lo tanto, tiene aplicación en contextos locales, nacionales y globales, así como también permite robustecer el término por medio de un análisis sistematizado de la información. Así, siguiendo a García (2017) y Hurtado (2012), la metodología invita a una propuesta de “desarrollo organizado y sistemático del conjunto de ideas, conceptos, antecedentes y teorías [...], que permiten sustentar la investigación y comprender la perspectiva o enfoque desde el cual el investigador parte y a través del cual interpreta sus resultados” (Hurtado, 2012, p. 186).

# ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS

## 2. METODOLOGÍA

El propósito central de este artículo es abordar de manera sistematizada información científica producida alrededor del indicador SROI, el cual constituye un complemento del indicador financiero ROI que muestra hasta qué punto un negocio específico produce ganancias por el uso de capital (Zamfir et al., 2016). Lo anterior busca comprender cómo la evolución del término ha permeado las organizaciones y, a su vez, conocer de qué manera contribuye la aplicación del mismo a la gestión eficiente de recursos en las organizaciones.

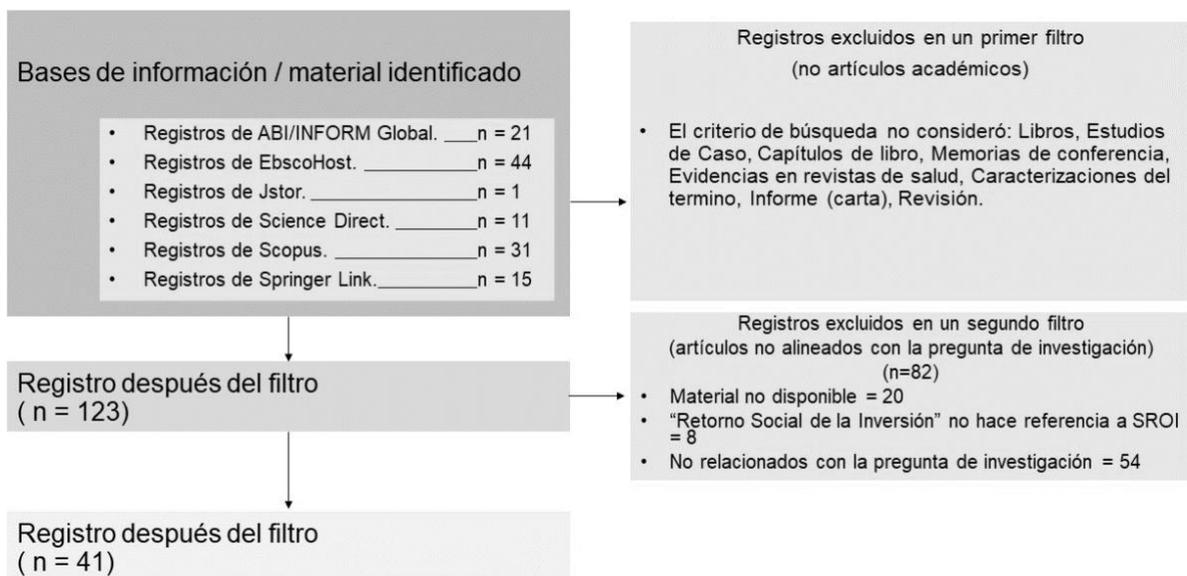
Ahora bien, García, citando a Kitchenham y Charters (2007), presenta una diferencia entre los términos Revisión Sistemática y Revisión Sistemática, según la cual la primera refiere a “una forma de estudio secundario que usa una metodología bien definida para identificar, analizar e interpretar todas las evidencias relacionadas con una pregunta de investigación específica de una forma que es imparcial y (hasta cierto punto) repetible” (p. 8); mientras que la segunda ofrece “una amplia revisión de estudios primarios en un área específica que tiene como objetivo identificar qué evidencias están disponible sobre el tema” (p. 8).

Precisado que se trata de una Revisión Sistemática, la cual se construye partiendo de cuestionamientos tales como ¿contribuye la utilización del indicador SROI con la gestión eficiente de los recursos?, los parámetros de búsqueda que se definieron fueron los siguientes: i) *Social Return on Investment*, ii) SROI y iii) Retorno Social de la Inversión. Estos términos fueron consultados en las bases de datos académicas EbscoHost, Scopus, Science Direct,

# ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS

SpringerLink, JSTOR y Abi/Infor Collection (Proquest). Es conveniente subrayar que solo se trabajó con investigaciones académicas publicadas entre 2004<sup>2</sup> y 2021.

Los primeros resultados de la búsqueda arrojaron 123 artículos académicos, posteriormente y respetando el criterio de búsqueda, el cual delimita el ejercicio investigativo alrededor de la gestión eficiente de los recursos, la función gerencial y los costos y beneficios, el número resultante se redujo a 41 artículos (ver figura 1).



Fuente: elaboración propia adaptado de flujo PRISMA Transparent reporting of sistematic reviews and metaanalyses (2020).

**Figura 1:** Proceso de búsqueda

<sup>2</sup> Año en el cual "ngram viewer" presenta un incremento significativo en la evolución y búsqueda del término "SROI".

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS*

Es de resaltar que además de considerar la pregunta de investigación también se procedió con un análisis de grupos temáticos, pasajes y textos relevantes por medio de una matriz de análisis categorial que toma como criterios de inclusión los siguientes componentes: autor / año, sector, metodología, país, objetivo, ventajas y limitaciones.

Los artículos utilizados para el análisis de la información proceden de regiones donde inicialmente se creó el término, y gracias al efecto que generó su aplicación ha mostrado mayor desarrollo investigativo y teórico; soportado en estudios que se concentran en el análisis de la metodología y su aplicación en diferentes sectores. En el caso iberoamericano, y bajo los criterios de búsqueda utilizados a la fecha, solo se encontraron dos estudios, los cuales se consideraron en la investigación. Los investigadores tomaron la decisión de renunciar a toda “literatura gris” que pueda existir sobre el tema de estudio para enfocarse en casos e investigaciones que demuestran un desarrollo sólido y validado a través de literatura científica.

Para el proceso de revisión de la información, se realizó una descripción de los antecedentes del término SROI, posteriormente se desarrolló un análisis de los principales hallazgos teniendo en cuenta las ventajas y limitaciones abstraídas de los artículos analizados, seguido se discutió alrededor de las lecciones aprendidas, de los enfoques metodológicos utilizados y su relación con los objetivos de cada investigación. Asimismo, se hizo una reflexión con respecto al avance de la herramienta en aquellos países en los que se evidencia mayor desarrollo conceptual y empírico de esta, y por último, se da paso a las conclusiones.

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS*

## **3. RESULTADOS**

Al operar el SROI es esencial entender que los efectos generados tras una intervención pueden ser consecuencia de actividades sociales, ambientales y económicas. Una vez entendida esta relación, es claro que dichos efectos también pueden ser medibles (Lombardo et al., 2019); sin embargo, este razonamiento arrastra algunas trampas o vacíos, en tanto la herramienta puede generar incertidumbre en aquellos que se identifican con métodos clásicos al considerar la cuantificación de externalidades.

Esta investigación asume un dilema, pues construye su discusión fundada en las evidencias declaradas por autores que han encontrado en el SROI un instrumento de medición, que, por un lado, se entiende como creador de ventaja competitiva, y en otros casos responde a un método que se aleja de la gestión eficiente de los recursos por su falta de claridad. Hecha esta salvedad, profundizar en el tema supone entregar una comprensión equilibrada e integral del alcance que se puede encontrar al asumir el SROI como ejercicio de gestión organizacional.

La información que se presenta la Tabla 1 (ver Anexo 1) es el resultado de un proceso de depuración y selección de aquellos conceptos e impresiones que ha dejado la utilización de la herramienta SROI en diferentes escenarios (sectores, países, usuarios, benefactores, entre otros). Dichos resultados buscan reflejar la realidad evidenciada en cada caso, entendiendo que las organizaciones tienen sus propios factores internos que, a su vez, inciden directamente en el proceso de medición y posterior valoración.

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS*

Para una mejor lectura de los resultados, la propuesta se realiza teniendo en cuenta aquellas variables que se consideran determinantes para cumplir con el objetivo de la revisión. Por esta razón, la matriz de datos cruzados se reduce a tres categorías de análisis: i) Autor / año, pues son referentes en cuanto a profundidad y aplicación académico-práctica; ii) ventajas y iii) limitaciones; estas últimas se abordan desde su influencia en la utilización de la herramienta como un factor preponderante en la obtención de resultados reales y medibles. En la Tabla 1 se puede observar el resultado de dichos abordajes. Su relación será analizada bajo el criterio de gestión eficiente de los recursos.

## *Lecciones aprendidas de la aplicación del SROI en la toma de decisiones*

Ventajas de su aplicación:

Para darle respuesta a la pregunta de investigación, la cual gira en torno a la gestión eficiente de los recursos, la discusión sobre las ventajas del uso de la herramienta SROI tomará elementos propios de la gestión administrativa de las organizaciones, a saber: grupos de interés, responsabilidad social empresarial, innovación, mejoramiento y gestión de la empresa, asignación eficiente de los recursos, acceso a capital, valoración y representaciones financieras de la herramienta. La inclusión de las variables mencionadas, permite tener un panorama de evaluación más amplio con respecto al que se tendría al estudiar los autores por separado.

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS*

Con el propósito de profundizar sobre las ventajas del SROI, se inicia la discusión con un acercamiento al concepto de responsabilidad social empresarial, el cual, en palabras de Carroll (1991), está representado en cuatro estados: financiero, legal, ético y filantrópico; estados que debe recorrer la organización de manera ordenada, pues cada uno de ellos construye la base del que lo sucede. En este orden de ideas, se puede afirmar que el componente financiero crea los cimientos en donde descansan los demás; por esta razón se acude al SROI como herramienta de valoración, pues provee legitimidad a la base que sostiene las prácticas de responsabilidad social empresarial (Maier et al., 2015; Arvidson et al., 2013), al tiempo que llaman la atención hacia el valor social a través de datos que pueden ser demostrables en términos cuantitativos y cualitativos (Watson et al., 2016).

La legitimidad buscada al implementar el SROI se alcanza con la participación de los grupos de interés. En efecto, Arvidson et al. (2014) y Arvidson et al. (2013) sostienen que la herramienta se caracteriza por incluir y lograr la participación activa de los involucrados, pues al implementarla se analizan y se discuten múltiples puntos de vista (Banke et al. 2015), comprometiendo a los participantes desde diversas perspectivas (Ravulo et al., 2019), lo que finalmente aumenta la confianza al momento de implementar el indicador, y además facilita la toma de decisiones (Vaileanu, 2017) y la gestión eficiente de la organización.

Con respecto a la gestión, Klemela (2016) sostiene que al adoptar el SROI se otorga control estratégico y organizacional, pues una vez evaluado su desempeño, concede información importante para la planeación estratégica (Krátký, 2010), al tiempo que refuerza la misión de

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS*

la organización (Pathak y Dattani, 2014; Hutchinson et. al., 2019), lo cual se refleja en el empoderamiento y adoctrinamiento de los miembros de la organización o proyecto. Por su parte, Watson y Whitley (2017) sostienen que la herramienta puede ser utilizada por toda la organización o en proyectos específicos, pues al ser aplicada genera valor como instrumento de aprendizaje (Millar y Hall, 2013).

Continuando con otros aspectos relacionados con la gestión de la empresa, Aguilar et al. (2019) sustentan que los resultados de la herramienta constituyen un criterio para evaluar el logro de los objetivos planteados por la organización, ya que informa de manera efectiva su desempeño operativo y social (Bottero y Ambrosini, 2017), lo que permite un mayor seguimiento al desempeño de la empresa, a través de la medición de resultados estratégicos (Pathak y Dattani, 2014), y así, capitalizar oportunidades de mejoramiento (Millar y Hall, 2013).

Con respecto a la contribución con el mejoramiento de la empresa, el SROI es generador de información con valor agregado (Arvidson et al., 2013), ya que este método, en comparación con otros instrumentos de medición de impactos (análisis costo efectividad, análisis costo utilidad, análisis costo beneficio), es más efectivo al aportar información de costos (Tanaree et al., 2019) que genera efectos positivos en el aprendizaje organizacional, haciendo de los procesos de planeación y ejecución un ejercicio más dinámico y eficiente (Belluci et al., 2019), en tanto incorpora la información obtenida con la metodología, y de esta manera permite fortalecer los resultados y prácticas favorables, pero al mismo tiempo ajustar las

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS*

prácticas negativas o ineficientes. Asimismo, es una herramienta incluyente que mejora las capacidades de los profesionales involucrados (Watson y Whitley, 2017), dado que se construye de manera grupal.

La asignación eficiente de los recursos siempre será una variable clave al momento de decidirse por explorar nuevas metodologías, pues como se mencionó anteriormente, la organización descansa en su estructura financiera, convirtiendo esta característica en una de las primeras para considerar en el proceso de toma de decisiones. Al respecto, los autores encuentran en la herramienta elementos fiables para su implementación, a saber: i) localiza eficiente y efectivamente recursos (Maier et al., 2015), pues cuando se tiene dominio de ella, permite identificar proyectos de alto impacto que son sensibles a ser escalonados y replicados (Arvidson et al., 2013); ii) permite tomar lo aprendido y aplicarlo para maximizar la intervención social (Belluci et al., 2019), dado que aumenta la eficiencia en el capital o presupuesto asignado a los proyectos, canalizando los recursos a los programas más críticos (Cooney y Lynch, 2014) al maximizar el valor o la promesa de valor de los mismos (Tanaree et al., 2019); iii) al ser una herramienta con énfasis financiero, tiene el propósito de aplicarse sobre estrategias conducentes a reducir costos en las intervenciones o proyectos (Jirarattanasopha et al., 2018); iv) su corte social le permite contar con gran aceptación en diferentes instituciones, lo que le facilita la consecución y gestión de recursos externos a ser utilizados en diferentes programas (McGrath y Stevens, 2019; Pathak y Dattani, 2014 y Cooney y Lynch, 2014). Se puede concluir que la efectividad de los elementos anteriormente mencionados reposa en los principios de transparencia, ya que toma resultados cualitativos

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS*

(percepciones aisladas aportadas por los participantes), los valora y consolida, para posteriormente presentarlos como anexos en los informes contables, demostrando su eficiencia y efectividad (Belluci et al., 2019).

El siguiente aspecto para tratar consiste en la identificación de los resultados, pues como herramienta con enfoque financiero, se espera de ella una presentación cuantitativa en términos monetarios que sea comparable y que permita un análisis retrospectivo o prospectivo (Watson y Whitley, 2017) con respecto a la destinación de los recursos y a la eficiencia en la utilización del capital. No obstante, la herramienta SROI permite evidenciar impactos adicionales que no fueron considerados al principio del proyecto, pues además del valor financiero tiene en cuenta dimensiones sociales, económicas y ambientales (Lombardo et al., 2019; Arvidson et al., 2013; Arvidson et al., 2014; Banke et al., 2015 y Gambhir et al., 2017). Lo anterior supone la inclusión y visión de varios beneficiarios, lo cual permite entrever impactos indirectos de los proyectos ejecutados manifestados como externalidades positivas, las cuales por sus condiciones cualitativas no entran en la valoración (Hutchinson et al., 2019 y Klemela, 2016). Este enfoque admite explicar sistemáticamente los resultados globales (Kumar y Banke, 2016), al tiempo que es útil para mostrar impactos en proyectos a gran escala (Vaileanu, 2017).

Con lo mencionado en el párrafo anterior, es pertinente hacer énfasis en las representaciones financieras del SROI, pues tras su implementación en diferentes proyectos, los autores reconocen los siguientes aspectos: permite estimar los impactos por medio del valor o estimaciones financieras (Banke et al., 2015); posibilita la medición del valor generado por

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS*

cada unidad de dinero invertido en el proyecto o en diferentes intervenciones, presentando los impactos de manera clara (Gambhir et al., 2017; Kumar y Banke, 2016 y Leck et al., 2016); y, una vez abordado el componente de externalidades, presenta técnicas para medir resultados intangibles o blandos, remplazando formas subjetivas y traduciéndolas en un lenguaje económico (Leck et al., 2016; Pathak y Dattani, 2014; Lombardo et al., 2019 y Cooney y Lynch, 2014).

Por último, cabe señalar que el SROI permite dar respuesta a la presión que ejercen los stakeholders, internos y externos, sobre las organizaciones –especialmente sociales– para que se actúe de manera transparente y responsable en la maximización del valor social y se impacte positivamente la sociedad (Grouleff, Lueg y Van Liempd 2021).

Restricciones en su aplicación:

A partir de los estudios revisados en este documento, los aspectos que cuestionan la efectividad de la herramienta se han clasificado en categorías como: Falta de imparcialidad, dificultades para establecer una estandarización en la aplicación de la metodología, problemáticas para valorar resultados intangibles (Valdés y Saavedra 2019), altos costos de implementación, baja disponibilidad de indicadores de referencia (*proxies*), generación de confusión por aspectos contrafactuales al momento de medir el impacto generado por los proyectos, y finalmente, se hace referencia al carácter utilitarista de la herramienta.

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS*

Uno de los cuestionamientos que se presenta con respecto a la utilización de la herramienta tiene que ver directamente con la participación de los grupos de interés. En tal sentido, existen reparos con respecto a su efecto en la imparcialidad del mecanismo al momento de medir los resultados obtenidos con su aplicación (Jirarattanasopha et al., 2018). Frente a este hecho, se indica que en la evaluación de los impactos se utiliza un carácter benigno al momento de realizar esta actividad (Lombardo et al., 2019), se genera una tendencia a sobredimensionar los beneficios de un programa específico y una influencia en la opinión por parte de los grupos de interés (Aguilar et al., 2019). Un argumento que complementa lo anterior lo presentan Pathak y Dattani (2014), para quienes todos los grupos de interés relacionados con la planeación de los proyectos no son tenidos en cuenta de igual manera. Se puede afirmar entonces que todos estos argumentos con respecto a la imparcialidad complementan la conclusión obtenida por Arvidson et al. (2013) en relación con que existe una tensión particular entre el elemento participativo en el diseño de cada ejercicio SROI y su utilización para el propósito de competir.

Otra objeción respecto de la efectividad del instrumento en el momento de realizar una evaluación tiene que ver con el hecho de que los instrumentos de medición hayan sido validados o no con la suficiente rigurosidad. En este caso en particular, McGrath y Stevens (2019) encuentran que la herramienta no utiliza información estadística significativa y que, por lo tanto, no existe una medición rigurosa. Asimismo, los estudios analizados evidencian la ausencia de estándares sobre el alcance o métodos de valoración y descuento (Cooney y Lynch, 2014), lo cual conduce a variaciones en la utilización de la metodología (Pathak y

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS*

Dattani, 2014), y a evidenciar una falta o debilidad en la creación y desarrollo del indicador SROI, ya que esto restringe su objetivo (Millar y Hall, 2013) y no permite que los filtros se puedan aplicar de manera estandarizada entre proyectos (Solórzano et al., 2019).

Toda esta problemática hace que no se cuente con una orientación clara en el momento de sistematizar procedimientos para poder aplicar la metodología (Banke et al., 2015), de manera que se hace complicado establecer una estandarización (Belluci et al., 2019) que permita una mayor eficiencia en la aplicación; por lo tanto, se puede decir que no hay un nivel práctico para su implementación en diferentes sectores (Cooney y Lynch, 2014) y no existe la posibilidad de comparar el indicador en diferentes organizaciones (Belluci et al., 2019), lo cual limita la realización de estas actividades en las diferentes intervenciones (Kumar y Banke, 2016 y Hutchinson et al., 2019).

En concordancia con lo anterior, se han encontrado dificultades para la creación de indicadores monetarios; esto se debe a que en ocasiones surgen dificultades para valorar resultados intangibles o suaves (Kumar y Banke, 2016). De la misma forma, surgen desafíos para poder dar el valor adecuado a los impactos obtenidos en algunos casos (Leck et al., 2016), en especial al momento de capturar el valor social (Watson et al., 2016), pues como se mencionó, la medición de intangibles o resultados suaves seguirá siendo un reto metodológico cuando se debe proceder con la valoración (Kumar y Banke, 2016 y Leck et al., 2016). Al observar que la metodología no permite la inclusión de algunos costos, el impacto directo al momento de realizar las representaciones financieras de proyecto será

# ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS

evidente (Jirarattanasopha et al., 2018); es así como Watson et al. (2016) concluyen que el valor social no se puede capturar adecuadamente con la utilización de la metodología SROI.

Un caso semejante sucede con la estandarización de técnicas para desarrollar adecuadamente una metodología de trabajo, actividad que demanda contar con *proxies* o indicadores de referencia que acompañen el proceso, y a los cuales se pueda acudir en el momento de convertir un dato cualitativo en uno cuantitativo de forma rápida y efectiva. Frente a esta necesidad, Belluci et al. (2019) argumenta que no existe un estándar globalizado a nivel de estos indicadores para garantizar una conversión práctica de los resultados. De manera similar, Millar y Hall (2013), Pathak y Dattani (2014) y Vaileanu (2017) mencionan la dificultad en la identificación de estos *proxies*, al punto de no encontrar los indicadores adecuados una vez se aplican, lo que en palabras de Arvidson et al. (2014) presenta variabilidad en los indicadores, lo cual reduce el nivel de confianza depositado en la herramienta SROI. Por su parte, Cheun (2017) va más allá al mencionar que no hay disponibilidad de indicadores, y en el caso de la existencia de estos, no se utilizan los adecuados. Esto conduce a subjetividades en los procesos y decisiones de valoración mediante el SROI y en otros casos a generar un riesgo inherente de sesgo en el cálculo de este indicador para efectos de pronósticos (Valdés y Saavedra, 2019).

En los procesos de mejoramiento se busca la adopción de métodos que sean efectivos y cuya implementación no implique una mayor inversión, sobre todo en el caso de empresas del tercer sector, que a menudo carecen de recursos suficientes para este tipo de inversiones. En tal sentido, Millar y Hall (2013) indican que un aspecto que genera resistencia para el uso de

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS*

la herramienta es la relación costo-beneficio derivado de su implementación, referida a dificultades, especialmente en pequeñas organizaciones que lo encuentran intensivo en la utilización de tiempo (Vaileanu, 2017), lo que complica su ejecución y hace que la herramienta genere un costo oneroso (Watson y Whitley, 2017).

El siguiente punto para tratar sucede cuando la metodología SROI es aplicada en proyectos de intervención cuya problemática está siendo abordada de manera independiente por parte de varias organizaciones. Un ejemplo de ello lo constituyen las campañas para la reducción de la tasa de desempleo en las que se pueden encontrar organizaciones tales como secretarías de desarrollo municipal, cámaras de comercio, organizaciones intergremiales, instituciones educativas, sector privado, entre otros. En estas situaciones, la convergencia de varias organizaciones en la misma actividad puede generar confusión al momento de atribuir los resultados para alguna de ellas (Cheun, 2017). En este orden de ideas, Solórzano et al. (2019) sostienen que varios grupos o aquellos que implementen la metodología SROI se pueden atribuir la autoría de ciertas mejoras que incluso pueden haber ocurrido sin ninguna intervención. Estos eventos normalmente son llamados aspectos contrafactuales, que suelen generar confusión y ser cuestionados al momento de evaluar la efectividad de la metodología SROI (Cooney y Lynch, 2014).

Por último, al aplicar la metodología se puede observar la posibilidad de que los impactos sean cuantificables. Sin embargo, esta forma de medición puede conducir a la comercialización de las organizaciones sociales (Arvidson et al., 2013), debido a una priorización en la búsqueda de indicadores en el proyecto (Klemela, 2016). Por otro lado, un

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS*

aspecto que predomina al momento de aplicar la metodología SROI es su relación con el tercer sector, lo cual es coherente por su enfoque social; a pesar de ello, se sostiene que se ha limitado solo a dicho sector, lo cual ha dificultado su incursión en otras esferas (Bottero y Ambrosini, 2017).

## *Enfoques metodológicos y objetivos buscados en el análisis*

En los estudios revisados con el fin de verificar la utilización de la herramienta SROI como elemento importante en la asignación eficiente de los recursos, predominaron aquellas metodologías en las cuales se realizaron estudios de caso y que además presentaban la posibilidad de establecer comparativos entre las diferentes intervenciones. Otro método utilizado en el momento de realizar la verificación tuvo que ver con las revisiones literarias y revisiones sistemáticas, herramientas que permiten hacer un seguimiento de la evolución de un término y su respectiva utilización. Igualmente, se encontró un caso en el cual se utilizó una metodología mixta haciendo uso de un enfoque financiero, la cual mantiene el objetivo principal de producir información que pueda vincular a los diferentes grupos de interés. Por último, y atendiendo un enfoque prospectivo que permite la planeación y asignación de recursos, se dio la realización de un pronóstico utilizando la metodología SROI.

Es importante considerar la frecuencia con la que se presentan los estudios de caso. En la realización de estos ejercicios se da la posibilidad de hacer uso de indicadores o *proxies* comunes, que son de utilidad principalmente en las etapas de planeación y evaluación. Otro aspecto importante que resulta de esta metodología es la aplicación y transferencia de

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS*

métodos, ya que gracias a esto se presenta la posibilidad de estandarizar procesos en varias organizaciones. También se dieron casos en los cuales se realizó un análisis comparativo que evaluaba la forma en que era entendida y utilizada la metodología SROI. Igualmente, se verificó el uso de las herramientas requeridas para que los proyectos llegaran a buen término.

Entre las metodologías utilizadas en los estudios revisados existe un caso aislado cuyo objetivo estaba enfocado en dos aspectos fundamentales. Por un lado, se pretendía aportar una herramienta para las organizaciones del tercer sector en sus procesos de consecución de recursos; la otra instancia del proyecto pretendía aplicar la herramienta SROI de una forma más rigurosa, con el fin de dar a esta un mayor soporte técnico y académico. La metodología utilizada para obtener estos resultados fue de corte mixto, puesto que en ella se realizaron revisiones literarias (una enfocada a los beneficios del sector y otra enfocada al desarrollo de la herramienta SROI y además se realizó un estudio con los grupos de interés que iban a ser beneficiados con la intervención. En este caso, se realizaron pre- y postestudios acerca de los impactos de la intervención; todo esto con la ayuda de los grupos de interés, los cuales fueron partícipes del proceso de recolección de información en ambos momentos del proyecto. Allí se pueden encontrar nuevos *proxies* para una mejor aplicación de la herramienta, como también las limitantes que pueden darse al momento de recolectar la información por parte de los grupos de interés y el efecto que la falta de imparcialidad puede tener al momento de verificar los resultados reales.

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS*

Finalmente, se observaron varios casos en los cuales se acudía a las revisiones literarias para establecer la utilización de la herramienta, así como sus ventajas y limitaciones. A partir de allí se establece la necesidad de continuar desarrollando la herramienta con el fin alcanzar una mayor precisión, versatilidad y un efecto vinculante, en sentido que pueda ser utilizada en diferentes organizaciones del tercer sector.

Con relación a las empresas o instituciones con ánimo de lucro, se busca que la herramienta sea funcional en aquellas labores misionales en la cuales la relación empresa - entorno se deba fortalecer bajo prácticas de responsabilidad social empresarial, las cuales por su naturaleza requieren el soporte y la presentación de evidencias cuantitativas.

En la tabla 2 (ver anexo 2) se resumen las diferentes metodologías utilizadas en los proyectos revisados, seguido a cada una de estas se relacionan los objetivos propuestos en cada caso.

## *Campos en los cuales ha sido aplicada la herramienta*

A lo largo del presente análisis se evidenció una tendencia a aplicar la metodología SROI en el sector salud (denominado por diferentes autores como “servicios sociales en salud”) y en entidades sin ánimo de lucro o tercer sector, puesto que doce (y trece artículos, respectivamente, discutían sobre la necesidad de encontrar en los proyectos gestados la forma de justificar, en términos monetarios, los impactos que estos proyectos representaban para las diferentes organizaciones. Es importante resaltar, cuando se habla del “tercer sector”, que

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS*

las organizaciones pertenecientes a este grupo se consolidan una vez se crean espacios para construir perspectivas compartidas y unir esfuerzos en una causa en particular, dado que estos artículos contienen discusiones vinculantes y sus reflexiones aluden a múltiples líneas, áreas, sectores; en los que se crea una convergencia entre los diferentes esfuerzos de medición de la rentabilidad social.

Con respecto a las demás áreas de análisis, se encontró lo siguiente: i) Diseño y construcción de edificios, con tres investigaciones, en las que predominan los estudios de caso y la transformación urbana; ii) Educación, con una investigación, concentrada en la educación superior; iii) Empresas deportivas, con tres investigaciones, aquí los equipos de fútbol pretenden construir tejido social por medio de la inclusión y el patrocinio; iv) Inversión socialmente responsable, con investigaciones y una visión a la responsabilidad social empresarial; v) Emprendimiento social, con una investigación, orientada a fortalecer el emprendimiento sostenible; vi) Actividades de arte, con una investigación, resaltando el papel protagónico de este sector, vii) Administración pública, con cinco investigaciones, en las que la valoración de programas y políticas estatales era una prioridad. Es de anotar que todas las categorías anteriormente mencionadas convergen en el diálogo y cuidado de los grupos de interés, pues sería necio discutir sobre responsabilidad si no se trabaja con los demás, incluido como sujeto de gran importancia lo natural (ver figura 2).

En cuanto al avance del término a nivel país, Inglaterra presenta el mayor número de estudios, con catorce investigaciones, pues una vez creado el término en Estados Unidos, fue tomado y desarrollado a profundidad por investigadores ingleses. Arvidson et al. (2013) expresan

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS*

que en el Reino Unido el marco de la herramienta SROI se desarrolló bajo un programa financiado por el Gobierno con énfasis en la medición del valor social que comenzó en 2008 y fue llevado a cabo por el consorcio compuesto por la Red SROI, la *New Economics Foundation*, *Charities Evaluation Services*, el Consejo Nacional de Organizaciones Voluntarias y Nueva Capital Filantrópica.

La utilización del término no se encuentra supeditado a Inglaterra, ya que al ser un tema de interés general y con aplicación en múltiples dimensiones en el sector productivo y social, ha sido estudiado y aplicado en otros países que encuentran en la herramienta una ventaja competitiva que justifica intenciones y aplicaciones con enfoque social (ver figura 2).

Las investigaciones anteriormente mencionadas representan una porción de los avances que la herramienta SROI ha logrado desde que fue presentada, pues como se especificó en la metodología, los investigadores toman la decisión de renunciar a toda “literatura gris” que pueda existir sobre el tema de estudio. No obstante, la calidad de los artículos da rigurosidad y brinda al lector un marco de referencia fiable para continuar aportando al mejoramiento de la herramienta o para reflexionar sobre su uso.

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS*

## **4. CONCLUSIONES**

A lo largo de esta revisión documental los autores concluyen que la metodología SROI se convierte en un medio para analizar y expresar el valor de una intervención en términos monetarios, tomando como base tanto aspectos cualitativos como cuantitativos. En este proceso de conversión es necesario tener en cuenta la impresión o experiencia de aquellos que lideran las intervenciones, así como los demás actores o grupos de interesados que participan o se ven afectados por su ejecución.

Una característica que se destaca de la metodología es la posibilidad de ajustarse a diferentes modelos organizacionales, pues tanto empresas sin ánimo de lucro como aquellas que lo persiguen reconocen que la herramienta les permite cuantificar impactos que normalmente no podrían ser medidos utilizando métodos financieros tradicionales, debido a que el SROI valora aquellos aspectos ambientales, sociales y económicos para los cuales normalmente no existe un criterio de medida que determine su valor de mercado.

Por otro lado, la existencia de puntos de referencia, a partir de los cuales se puedan desarrollar nuevas intervenciones u otras que simplifiquen su realización, representaría un importante avance para su ejecución, que a su vez impulsaría el uso de la herramienta. Sin embargo, es

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS*

importante resaltar que aunque la propuesta conceptual y metodológicamente resulta eficiente y transparente, para los tomadores de decisiones implementar la propuesta demanda un dominio profundo, ya que sus resultados derivan de variables cualitativas que pueden ser difíciles de justificar.

Cabe señalar que la aplicación de este tipo de herramientas no debe requerir la utilización de un alto nivel de recursos, ya que la escasez de estos, especialmente en empresas del tercer sector, es una constante, por lo cual se buscan aprovechar al máximo los aportes recibidos con el fin de mostrar una adecuada gestión y así validar su función social.

La utilización de la metodología SROI requiere un desarrollo que se ajuste a las condiciones específicas de cada sector y región con el fin de establecer indicadores comunes de fácil adaptación. Para cumplir con lo anteriormente mencionado, los autores pretenden validar la aplicación de la herramienta, con el fin de crear estándares que contribuyan con el desarrollo y evaluación del término, para de esta manera seguir construyendo tejido empresarial con énfasis social, ambiental y económico.

Finalmente, tanto académicos como profesionales deben continuar trabajando el concepto de responsabilidad en todas sus dimensiones. Para esto son necesarias guías, representaciones gráficas, análisis documental, estudios de caso, validaciones, entre otras; las cuales contribuyen a la discusión y permitan que los métodos, herramientas o prácticas utilizadas sean caminos más robustos y seguros para aquellos responsables del proceso directivo.

# ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS

## REFERENCIAS

- Pérez, D., Vélez, D., López, A. y Múnera, P. (2018). *Responsabilidad social: Lecturas y Debates*. Rionegro, Antioquia: Fondo editorial Universidad Católica de Oriente.
- Lombardo, G., Mazzocchetti, A., Rapallo, I., Tayse, N. y Cincotti, S. (2019). Assessment of the Economic and Social Impact Using SROI: An Application to Sport Companies. *Sustainability*, 11 (13), 3612.
- Banke-Thomas, A O, B Madaj, A., Charles, y N Van Den Broek. (2015). Social Return on Investment (SROI) methodology to account for value for money of public health interventions: a systematic review. *BMC public health*, 15 (1), 582-596.
- Nicholls, J, E Lawlor, E Neitzert, y T Goodspeed (2012). A guide to Social Return on Investment.  
[https://neweconomics.org/uploads/files/aff3779953c5b88d53\\_cpm6v3v71.pdf](https://neweconomics.org/uploads/files/aff3779953c5b88d53_cpm6v3v71.pdf): The SROI Network.
- Gosselin, Véronique, Dorothée Boccanfuso, y Suzanne Laberge (2020). Social return on investment (SROI) method to evaluate physical activity and sport interventions: a systematic review. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 17 (26), 3-11.
- Mizutani, Fuminobu (2021). SROI with Assurance Can Help Contributors Distinguish Hypocritical Organizations from Genuine NFPs. *Emerging Science Journal*, 5 (1), 16-24.
- Grouleff, Janni, Rainer Lueg, y Dennis Van Liempd (2021). Challenges and boundaries in implementing social return on investment: An inquiry into its situational appropriateness. *Nonprofit Management and Leadership*, 31, 413-435.
- Richmond, Betty Jane, Laurie Mook, y Jack Quarter (2003). Social Accounting for Nonprofits Two Models. *Nonprofit Management and Leadership*, 13 (4), 308-324.

# ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS

- Tranfield, D, D Denyer, y P Smart (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(1), 207-222.
- Tanaree, Athip, Sawitri Assanangkornchai, Wanrudee Isaranuwatthai, Kednapa Thavorn y Peter C. Coyte (2019). Integrated treatment program for alcohol related problems in community hospitals, Songkhla province of Thailand: A Social Return on Investment Analysis. Editado por Soray Seedat. *Plos ONE*: 1-20.
- García, F. (2017). Revisión sistemática de literatura en los Trabajos de Final de Máster y en las Tesis Doctorales (pp. 1-95). Guía , Universidad de Salamanca: Grupo de investigación en InterAcción y eLearning (GRIAL).
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia*. 4. Bogotá-Caracas: Quirón Ediciones.
- Zamfir, M, M Manea y L Ionescu (2016). Return on investment - Indicator for measuring the profitability of invested capital. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7 (2), 79-86.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34 (4), 39-48.
- PRISMA Transparent reporting of sistematic reviews and meta analyses. Key documents, Prisma check list. Recuperado 18 de junio de 2020. <http://www.prisma-statement.org/> (último acceso: 18 de 06 de 2020).
- Maier, F., Schober, Ch., Simsa, R. y Millner, R. (2015). SROI as a Method for Evaluation Research: Understanding Merits and Limitations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26 (5), 1805-1830.
- Watson, Kelly, James Evans, Andrew Karvonen, y Tim Whitley (2016). Capturing the social value of buildings: The promise of Social Return on Investment (SROI). *Building and environment*, 289-301.
- Arvidson, M., Battye, F. y Salisbury, D. (2014). The social return on investment in community befriending. *International Journal of Public Sector Management*, 27 (3), 225-240.

# ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS

- Arvidson, Malin, Fergus Lyon, McKay Stephen, y Moro Domenio (2013). Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI). *Voluntary sector review*, 4(1) .
- Ravulo, J., Said, S., Micsko, J. y Purchase, G. (2019). Utilising the Social Return on Investment (SROI) Framework to Gauge Social Value in the Fast Forward Program. *Education Sciences*, 9 (4), 290.
- Vaileanu, C. (2017). Analyzing the social value of Bucharest Community Foundations Programs: Return on Investment. *The Foundation Review*, 9 (3), 46-54.
- Klemela, J. (2016). Licence to operate Social Return on Investment as a multidimensional discursive means of legitimating organisational action. *Social enterprise journal*, 387-408.
- Krátký, J. (2010). Measuring social return on business support for people at risk of social exclusion by SROI analysis. Scientific papers of the University of Pardubice. *Series D, Faculty of Economics and Administration*, 17 (2), 123-129.
- Pathak, Pathik, y Pratik Dattani (2014). Social return on investment: three technical challenges. *Social Enterprise Journal*, 10 (2), 91-104.
- Ross, M. y Hall, K. (2013). Social Return on Investment (SROI) and performance measurement. The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care. *Public Management Review*, 923-941.
- Aguilar Agudo, Antonio, Javier Herruzo Cabrera, Juan J Ochoa Sepúlveda, y M. José Pino Osuna (2019). Retorno Social de la Inversión (SROI) en Tratamientos Psicológicos Basados en la evidencia. *Clínica y salud*, 30, 13-20.
- Bottero, M. y Ambrosini, G. (2017). Valuing the Impact of Social Housing Renovation Programs: An Application of the Social Return on Investment (SROI). *In Appraisal: From Theory to Practice* (pp. 391-302). Springer Cham.
- Belluci, Marco, Carmela Nitti, Serena Franchi, Enrico Testi, y Luca Bagnoli (2019). Accounting for social return on investment (SROI). The costs and benefits of family-centred care by the Ronald McDonald House Charities. *Social Enterprise Journal*, 15(1), 46.75.

# ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS

- Watson, K J, y T Whitley (2017). Applying Social Return on Investment (SROI) to the built environment. *Building Research & Information. Building Research & Information*, 45 (8), 875-891.
- Cooney, Kate, y Kristen Lynch (2014). *Measuring the Social Returns of Nonprofits and Social Enterprises: The Promise and Perils of the SROI* (pp. 367-393). Nonprofit Policy Forum, New Haven.
- Jirarattanasopha, Varangkanar, Nopphol Witvorapong, y Piya Hanvoravongchai (2018). Social return on investment for community-based alcohol consumption control program during Buddhist Lent. *Journal of health research*, 32(6), 398-407.
- McGrath, Richard, y Kristen Stevens (2019). Forecasting the Social Return on Investment Associated with Children's Participation in Circus-Arts Training on their Mental Health and Well-Being. *International Journal of the Sociology of Leisure*, 164-193.
- Gambhir, V K, N Majmudar, S Sodhani, y N Gupta (2017). Social Return on Investment (SROI) for Hindustan Unilever's (HUL) CSR initiative on livelihoods (Prabhat). *Procedia computer science*, 122, 556-563.
- Hutchinson, C L, A Berndt, D Forsythe, S Gilbe, S George, y J Ratcliffe (2019). Valuing the impact of health and social care programs using social return on investment analysis: how have academics advanced the methodology? A systematic review. *BMJ open*, 9(8), 1-7.
- Kumar, S D, y A Banke-Thomas (2016). Social Return on Investment (SROI): An Innovative Approach to Sustainable Development Goals for Sexual and Reproductive Health Programming in sub-Saharan Africa. *African journal of reproductive health*, 20 (3), 85-93.
- Leck, C, D Upton, y N Evans (2016). Social Return on Investment: Valuing health outcomes or promoting economic values? *Journal of Health Psychology*, 21(7), 1481-1490.
- Valdés, F. E. y Saavedra M. L. (2019). Análisis crítico sobre el uso del SROI en la evaluación del impacto social en iniciativas de emprendimiento social: Caso México. *AD-minister*, 35, 53-76.

# ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS

- Solórzano García, M., Julio Navío, M. y Ruiz Gómez, L. M. (2019). Ambiguity in the Attribution of Social Impact: A Study of the Difficulties of Calculating Filter Coefficients in the SROI Method. *Sustainability*, 1-19.
- Cheun, J. (2017). A social work perspective on using social return on investment (SROI) in humanistic social care. *Australian Social Work*, 70 (4), 491-499.
- Jackson, A. y McManus, R. (2019). SROI in the art gallery; valuing social impact. *Cultural Trends*, 28(2-3), 132-145.
- Green, K. R. (2019). Social return on investment: a women's cooperative critique. *Social Enterprise Journal*, 15(3), 320-338.
- Ricciuti, E. y Bufali, M. V. (2019). The health and social impact of Blood Donors Associations: A Social Return on Investment (SROI) analysis. *Evaluation and Program Planning*, 73, 204-213.
- Courtney, P, y Powell, J. (2020). Evaluating Innovation in European Rural Development Programmes: Application of the Social Return on Investment (SROI) Method. *Sustainability*, 12, 1-25.
- Vluggen, Rob, Relus Kuijpers, Janjaap Semeijn, y Cees J. Gelder (2020). Social return on investment in the. *Journal of Public Procurement*, 20(3), 235-264.
- Lozano, M., Tirado-Valencia, P., Sianes, A., Ariza-Montes, A., Fernández-Rodríguez, V. y López-Martín, M. C. (2020). SROI Methodology for Public Administration Decisions about Financing with Social Criteria. A Case Study. *Sustainability*, 12, 1-16.
- Merino, M. y otros (2020). The social return on investment of a new approach to heart failure in the Spanish National Health System. *ESC Heart Failure*, 7, 131-138.
- Jones, Carys, Ned Hartfiel, Paul Brocklehurst, Mary Lynch, y Rhiannon Tudor Edwards (2020). Social Return on Investment Analysis of the Health Precinct Community Hub for Chronic Conditions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 1-11.
- Refki, Dina, Kathryn Mishkin, Bilge Avci, y Sana Abdelkarim (2020). Using social return on investment to evaluate the public art exhibit Breathing Lights. *Poetics*, 79, 1-9.

# ARTÍCULO EN EDICIÓN - ARTICLE IN PRESS

- Edwards, Rhiannon Tudor, y Catherine Louise Lawrence (2021). 'What You See is All There is': The Importance of Heuristics in Cost Benefit Analysis (CBA) and Social Return on Investment (SROI) in the Evaluation of Public Health Interventions. *Applied Health Economics and Health Policy*, 1-12.
- Davies, Larissa E, Peter Taylor, Girish Ramchandani, y Elizabeth Christy (2021). Measuring the Social Return on Investment of community sport and leisure facilities. *Managing sport and leisure*, 26(1-2), 93-115.
- Google Ngram Viewer (2020). Social Return on Investment.
- Monzón, J. (2006). Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 1 (56), 9-24.
- Brigham, E. y Ehrhardt, M. (2005). *Financial management: Theory & practice*. 11. Thomson South-Western.
- Upegui, S. (2011). Manual de redacción académica e investigativa: cómo escribir, evaluar y publicar artículos. Católica del norte Fundación Universitaria.

## ANEXOS

### Anexo 1

**Tabla 1:** Ventajas y limitaciones de la metodología SROI

Autor	Ventajas al utilizar la Metodología SROI	Limitaciones al utilizar la Metodología SROI
Krátký, J. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provee información importante para la planeación estratégica de las organizaciones.</li> <li>• La herramienta permite evaluar el desempeño de la organización.</li> </ul>	
Arvidson, M., Battye, F. y Salisbury, D. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona una forma de valoración más amplia para los resultados de las empresas del "tercer sector", permitiendo que no se encuentren en desventaja con otros competidores en la búsqueda de contratos.</li> <li>• La participación de los grupos de interés contribuye con la sostenibilidad y la innovación en las organizaciones que la implementan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede ser difícil para la generación de indicadores monetarios, especialmente cuando los beneficios en cuestión son "intangibles" o "sociales".</li> <li>• Falta de consistencia en la aplicación de la metodología, lo que genera calidad variable en los indicadores.</li> </ul>
Millar, R. y Hall, K. (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera valor como instrumento de aprendizaje organizacional.</li> <li>• Posibilita que las organizaciones influyeran su propio desempeño y encuentren oportunidades para mejorar los servicios a sus grupos de interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se asume un conflicto entre las prácticas de la metodología (financiera) y los valores de las empresas sociales (intangible).</li> <li>• Es difícil encontrar los indicadores de referencia (<i>proxy</i><sup>3</sup>) adecuados, especialmente en aquellos proyectos que presentan nuevos servicios que no han sido medidos anteriormente.</li> </ul>

<sup>3</sup> *Proxi*, es entendido como una figura que puede ser utilizada para representar el valor de un indicador en una medición determinada.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los beneficios que se obtienen al utilizar la metodología son mínimos con respecto al costo de implementarlos.</li> </ul>
Arvidson, M., Lyon, F., Stephen, M. y Domenio, M. (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera conocimiento y crea una base para la responsabilidad organizacional.</li> <li>• Involucra a los grupos de interés en la obtención de resultados e impactos más allá de los definidos inicialmente.</li> <li>• Permite identificar proyectos de intervención social exitosos con la intención de replicarlos y escalarlos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su implementación en el sector privado orientado al mercado, puede terminar siendo superficial.</li> <li>• La interpretación de los resultados puede ajustarse de acuerdo al público objetivo.</li> <li>• Conduce a una comercialización de las organizaciones sociales.</li> </ul>
Cooney, K. y Lynch, K. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona una manera para que las organizaciones ilustren el amplio valor social creado por sus servicios o actividades utilizando lenguaje económico.</li> <li>• Ayudar en la gestión sin fines de lucro, llevando recursos a los programas más críticos.</li> <li>• Las métricas SROI ampliamente aplicadas podrían aumentar la eficiencia de los flujos de capital filantrópico de manera que las organizaciones de alto rendimiento tengan más probabilidades de tener acceso a capital necesario para escalar su impacto social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carece de estándares sobre los aspectos claves: alcance, métodos para la valoración y el descuento.</li> <li>• No brindan ninguna garantía de impacto real, ya que en algunas ocasiones se le atribuyen resultados que no provienen de la intervención.</li> </ul>
Pathak, P. y Dattani, P. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite medir resultados estratégicos, reforzar la misión de las organizaciones, consecución de recursos y seguimiento de desempeño.</li> <li>• Reemplaza algunas formas subjetivas de medir las externalidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe gran variabilidad en la forma en que la metodología es aplicada, lo cual dificulta la comparación entre proyectos y cuestiona su validez.</li> <li>• Se cuestiona el tratamiento igualitario de todos los grupos de interés.</li> <li>• Es complicado encontrar los indicadores (<i>proxy</i>) adecuados.</li> </ul>
Banke-Thomas, A. O., Madaj, B.,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite medir resultados socioeconómicos más amplios, analizando y calculando puntos de vista de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay una orientación clara para sistematizar los procedimientos y para aplicar la metodología SROI.</li> </ul>

Charles, A. y Van Den Broek, N. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>múltiples partes interesadas en una relación monetaria.</li> <li>Utiliza representaciones financieras para estimar el valor monetario de los beneficios que no pueden monetizarse fácilmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algunos de los estudios más recientes no realizaron análisis de sensibilidad y/o no tuvieron en cuenta el escenario contrafactual<sup>4</sup> de manera objetiva.</li> </ul>
Maier, F., Schober, C., Simsa, R. y Millner, R. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provee legitimidad a las empresas sociales y a sus financiadores.</li> <li>Contribuye con la localización eficiente y efectiva de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen cuestionamientos en cuanto al carácter utilitarista y medidor de la metodología.</li> <li>Existen dificultades de aplicación a nivel técnico e instrumental.</li> </ul>
Leck, C., Upton, D. y Evans, N. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expresa el impacto en términos monetarios y permite que el valor se entienda claramente.</li> <li>Describe las técnicas que se aplican para medir y cuantificar el tipo de resultados intangibles o "blandos" que son difíciles de valorar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen desafíos al demostrar que los resultados intangibles se han cuantificado y valorado adecuadamente.</li> </ul>
Kumar, S. D. y Banke-Thomas, A. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporciona un enfoque para explicar sistemáticamente los resultados más amplios de las intervenciones y el valor por dinero<sup>5</sup> de las misma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se dificulta la valoración financiera de los "resultados intangibles o suaves".</li> <li>La comparabilidad entre intervenciones aplicando el método SROI es limitada.</li> </ul>
Watson, K., Evans, J., Karvonen, A. y Whitley, T. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llama la atención hacia el valor social<sup>6</sup> a través de la información cuantitativa y cualitativa que recolecta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El valor social no se captura adecuadamente en el dato del SROI financiero.</li> </ul>

<sup>4</sup> El concepto *Contrafactual* se atribuye a una situación en la cual un resultado se relaciona con un determinado fenómeno o intervención pero cuya causa real proviene de una acción diferente o paralela.

<sup>5</sup> *Valor por dinero* consiste en la utilización de los recursos de la mejor manera, guardando equilibrio entre económica, eficiencia y efectividad.

<sup>6</sup> *Valor social* es la cuantificación de la importancia relativa que las personas le asignan a los cambios que experimentan en sus vidas; algunos de ellos se pueden expresar en precios de mercado.

Klemela, J. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera resultados adicionales a los propuestos inicialmente en los indicadores, incluye externalidades que no entran en la medición</li> <li>• Otorga control estratégico y organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace demasiado énfasis en el cálculo del indicador (razón SROI), o sea, la relación monetizada de costos y beneficios.</li> </ul>
Watson, K. J. y Whitley, T. (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un análisis SROI puede ser retrospectivo o prospectivo, abarcar el valor generado por programas, proyectos específicos o toda la organización.</li> <li>• Mejora la capacidad de los profesionales involucrados para dar forma al entorno construido de manera positiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un proceso intensivo en recursos que puede ser problemático para organizaciones benéficas, donde el acceso a recursos humanos y financieros puede ser limitado.</li> </ul>
Gambhir, V. K., IMajmudar, N., Sodhani, S. y Gupta, N. (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mide el valor total generado por cada unidad de dinero invertida en iniciativas de bienestar social.</li> <li>• Monetiza todos los resultados sociales, ambientales y financieros.</li> </ul>	
Bottero, M. y Ambrosini, G. (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra efectividad en informar de manera transparente a los tomadores de decisiones acerca del desempeño social de la operación y el logro de los objetivos iniciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se limita al contexto de la economía social y las organizaciones sin fines de lucro</li> </ul>
Cheung, J. C. (2017)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay una medición imparcial en aquellos resultados que igualmente iban a obtenerse (contrafactual).</li> <li>• No hay disponibilidad de indicadores (<i>proxy</i>) y no se utilizan los adecuados.</li> </ul>
Vaileanu, C. (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La inclusión de varios grupos de interés da como resultado un indicador de mayor confianza.</li> <li>• La metodología es muy útil para mostrar impacto en proyectos a gran escala.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La implementación consume tiempo y es costosa; por lo tanto, es difícil su financiamiento para pequeñas organizaciones.</li> <li>• Es confusa la asignación de indicadores (<i>proxy</i>).</li> </ul>
Jirarattanasopha, V., Witvorapong, N.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda al mejoramiento de los programas, explorando estrategias potenciales para reducir costos e incrementar resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La participación de los grupos de interés en el proceso de evaluación pone en riesgo la imparcialidad del método.</li> </ul>

y Hanvoravongcha i, P. (2018)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el proceso de medición, la metodología no permite la inclusión de algunos costos.</li> </ul>
Ravulo, J., Said, S., Micsko, J. y Purchase, G. (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar la metodología compromete de manera única a las partes interesadas del programa, pues se ofrecen y se obtienen variadas perspectivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere mucho tiempo para su análisis.</li> </ul>
Hutchinson, C. L., Berndt, A., Forsythe, D., Gilbe, S., George, S. y Ratcliffe, J. (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor obtención de resultados gracias a la visión de los diferentes beneficiarios.</li> <li>• El proceso refuerza la misión y puede conducir al aprendizaje organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No logra un nivel práctico que permita su implementación en diferentes sectores.</li> <li>• La monetización de los resultados puede estar en desacuerdo con los valores de las organizaciones de empresas sociales.</li> </ul>
Lombardo, G., Mazzocchetti, A., Rapallo, I., Tayse, N. y Cincotti, S. (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite una evaluación de las externalidades como los resultados intangibles.</li> <li>• Tiene en cuenta no solo el valor financiero producido, sino también las dimensiones sociales, económicas y ambientales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos estándares de la metodología dejan mucho espacio para el juicio personal y permite discreción al establecer los indicadores y cuantificar el impacto.</li> </ul>
Belluci, M., Nitti, C., Franchi, S., Testi, E. y Bagnoli, L. (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite que aquellas organizaciones que apliquen la herramienta en sectores similares se beneficien de lo aprendido y maximicen la intervención social.</li> <li>• Genera un efecto positivo en aprendizaje organizacional, así como en el proceso de toma de decisiones.</li> <li>• Puede ser anexado anualmente a los informes contables, sirviendo como un indicador de eficiencia y efectividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es costoso para organizaciones pequeñas</li> <li>• No permite realizar un comparativo de los resultados del indicador en diferentes organizaciones</li> <li>• No existe un standard globalizado a nivel de los indicadores (<i>proxy</i>).</li> </ul>

<p>Tanaree, A., Assanangkornchai, S., Isaranuwatthai, W., Thavorn, K. y Coyte, P. C. (2019)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona información a los creadores de políticas acerca de la cantidad de recursos que deben ser asignados para maximizar el valor del programa.</li> <li>• Es más efectiva en la generación de información de costos con respecto a otros métodos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos aspectos están sujetos a ser sobreestimados a pesar de la utilización de indicadores (<i>proxy</i>), los cuales pueden ser muy variados.</li> </ul>
<p>Aguilar Agudo, A., Hlerruzo Cabrera, J., Ochoa Sepúlveda, J. J. y Pino Osuna, M. J. (2019)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aporta un importante criterio para evaluar el impacto de los resultados obtenidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los grupos de interés seleccionados pueden condicionar los resultados de los estudios.</li> </ul>
<p>Solórzano García, M., Navío Marco, J. y Ruiz Gómez, L. M. (2019)</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el caso de situaciones en las que el cambio se genera por varios factores, es difícil establecer el nivel generado por una determinada intervención.</li> <li>• Los filtros utilizados para determinar el valor de las intervenciones no se pueden utilizar de forma estandarizada en los diferentes casos.</li> </ul>
<p>McGrath, R. y Stevens, K. (2019)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite a las empresas sociales gestionar recursos externos para la utilización en sus diferentes programas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza información estadística no significativa.</li> <li>• No hay una forma de medición rigurosa.</li> <li>• Los resultados obtenidos en discusiones grupales no son objetivos, ya que se encuentran influenciados por sus dinámicas.</li> </ul>
<p>Valdés, F.E. y Saavedra, M.L. (2019)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve la transparencia y rendición de cuentas a los inversionistas y <i>stakeholders</i>, consiguiendo que las empresas legitimen sus acciones.</li> <li>• Mejora la gestión de las empresas, la eficiencia, el conocimiento y relacionamiento con las partes implicadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjetividad de los procesos y decisiones de valoración por el uso de <i>proxies</i> financieros.</li> <li>• Existe un riesgo inherente de sesgo en el cálculo del SROI de pronóstico.</li> <li>• Solo se puede calcular en iniciativas que involucran beneficios tangibles.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuye a mejorar la gestión de recursos; desarrollo de estrategias y capacidades, aprendizaje interno y gestión del cambio.</li> </ul>	
Jackson, A. y McManus, R. (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produce un número (valor) en lugar de una narrativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiende a ocultar la naturaleza subjetiva de los juicios que se hacen.</li> <li>• Puede haber incertidumbre sobre la estimación del SROI.</li> <li>• Puede llevar a reconocer y comprender erróneamente los valores sustitutos asociados a los resultados no comerciales como rendimientos financieros.</li> </ul>
Green, K.R. (2019).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentiva en los usuarios la identificación del impacto en términos de "resultado" y los "indicadores" que podrían usarse para determinar si se ha logrado. Separar causalidad y coincidencia.</li> <li>• Permite evidenciar resultados intangibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere la honestidad como un factor crucial en su medición.</li> </ul>
Ricciuti, E. y Bufali, M.V. (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve el aprendizaje en las organizaciones y la eficacia en la presentación de informes.</li> <li>• Soporta el proceso de rendición de cuentas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La participación de grupos restringidos socava la posibilidad de generalizar sobre los impactos de un programa.</li> <li>• La recopilación de datos puede requerir muchos recursos.</li> </ul>
Gosselin, V., Boccanfuso, D. y Laberge, S. (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona una indicación de la eficiencia de una inversión comparando los recursos invertidos con los beneficios obtenidos.</li> </ul>	
Courtney, P. y Powell, J. (2020).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite evaluar la innovación social desde cuatro tipos de resultados: individual, operativo, relacional y de sistema, midiendo el valor de los beneficios creados.</li> <li>• Permite valorar (monetizar) resultados que se reconocen como gastos asociados a actividades potenciadoras de la "innovación social".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los impactos de un programa se evalúan a nivel individual acorde con las percepciones de los beneficiarios, lo cual dificulta agregaciones o estimaciones en escenarios más amplios (regionales o nacionales).</li> <li>• Dificultad para medir el impacto de un programa en presencia de beneficiarios indirectos.</li> </ul>

<p>Vluggen, R., Kuijpers, R., Semeijn, J. y Gelderman, C.J. (2020)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El SROI funciona como un factor habilitador en la toma de decisiones, principalmente en organizaciones orientadas hacia el desarrollo de la sostenibilidad social.</li> <li>• Permite fortalecer la colaboración entre el sector público y las empresas sociales.</li> <li>• Permite fortalecer la dimensión social del desarrollo sostenible y su impacto en las organizaciones públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La potencialidad del SROI en cuanto al desarrollo de la sostenibilidad social se enfatiza principalmente en el sector público por lo que se debe abordar desde otras entidades.</li> </ul>
<p>Ruíz-Lozano, M., Tirado-Valencia, P., Sianes, A., Ariza-Montes, A., Fernández-Rodríguez, V. y López-Martín, M.C. (2020).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite priorizar las decisiones de financiamiento conforme a los cambios logrados.</li> <li>• Promueve estrategias coherentes con la misión social de las entidades.</li> </ul>	
<p>Merino, M., Jiménez, M., Manito, N., Casariego, E., Ivanova, Y., González-Domínguez, A., San Saturnino, M., Hidalgo-Vega, A. y Blanch, C. (2020)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite medir un concepto más amplio de valor cuantificando el impacto social, tangible e intangible, de una intervención.</li> </ul>	

<p>Jones, C., Hartfiel, N., Brocklehurst, P., Lynch, M. y Edwards, R.T. (2020)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite valorar aspectos sociales de una intervención que en otros modelos, como el de costo-beneficio, no se perciben.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta algunas limitaciones metodológicas, tales como la falta de ponderaciones del capital, variaciones en los métodos de valoración de resultados y falta de orientaciones para interpretar los indicadores de SROI.</li> </ul>
<p>Refki, D., Kathryn, M., Avci, B. y Abdelkarim, S. (2020)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituye una herramienta útil para la toma de decisiones y la gestión de proyectos.</li> <li>• Permite monetizar (valorar) el impacto social de un programa.</li> <li>• Justifica inversiones sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las estimaciones generadas a través del SROI son conservadoras.</li> <li>• Subjetividades de las partes interesadas.</li> </ul>
<p>Grouleff, J., Rainer, L. y Dennis, V.L. (2021)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite dar respuesta a la presión que ejercen los <i>stakeholders</i>, internos y externos, sobre las organizaciones –especialmente sociales– para que actúen de manera transparente y responsable en la maximización del valor social e impacten positivamente la sociedad.</li> </ul>	
<p>Edwards, R.T. y Lawrence, C.L. (2021)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita la clasificación de las relaciones costo-beneficio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No mide el costo de oportunidad.</li> <li>• Depende en gran medida de las heurísticas y los juicios de valor (subjetividades) que sustentan su perspectiva, el rango de costos y resultados capturados y valorados, y el horizonte de tiempo elegido.</li> </ul>
<p>Davies, L.E., Taylor, P., Ramchandani, G. y Christy, E. (2021).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicita el valor de los impactos sociales y hace más razonable la toma de decisiones de políticas y gestión.</li> <li>• El SROI se trata de valor y no de dinero.</li> <li>• Permite trascender el alcance de los indicadores financieros comúnmente utilizados en la gestión del desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere evidencias y datos considerables cuya obtención puede requerir muchos recursos.</li> <li>• La experiencia técnica para su aplicación no siempre está disponible en las organizaciones.</li> </ul>

- Ayuda a mejorar a planificación estratégica y operativa.
- 

Mizutani, F,  
(2021)

- Ayuda a los contribuyentes a diferenciar organizaciones “hipócritas” de las auténticas entidades sin fines de lucro, por ejemplo identificado un SROI negativo.
- 

Fuente: elaboración propia 2020



**Tabla 2:** Relación Metodología - Objetivos

ENFOQUE METODOLÓGICO	Cantidad
<b>Análisis comparativo de casos en la implementación de la Metodología SROI</b>	
Analizar cómo es entendida y utilizada la metodología SROI en áreas de la salud y de trabajo social. (Millar, R. y Hall, K., 2013).	
Analizar el uso de herramientas de medición del desempeño en organizaciones de empresas sociales que brindan servicios de salud y atención social, con especial atención en SROI. (Maier, F., Schober, C., Simsa, R. y Millner, R., 2015).	
Determinar el potencial de la metodología SROI para capturar y medir el valor social creciente para tres edificios tomados de un sector no cíclico del sector salud. (Watson, K., Evans, J., Karvonen, A. y Whitley, T., 2016).	5
Determinar la posibilidad y el cómo un análisis SROI, puede ser una herramienta útil para evaluar sistemáticamente el impacto social y el valor de los programas financiados por fundaciones comunitarias. (Vaileanu, C. (2017).	
Proponer un método para medir los rendimientos sociales de organizaciones del "tercer sector". (Cooney, K. y Lynch, K., 2014).	
<b>Análisis de caso que utiliza metodología mixta con un enfoque financiero</b>	
Presentar la metodología SROI como una herramienta efectiva para apoyar el desarrollo de una apreciación holística de cómo las intervenciones impactan en la salud y el bienestar de las personas, las comunidades y las sociedades. (Leck, C., Upton, D. y Evans, N., 2016).	2
Identificar los pros y contras que ofrece el SROI como alternativa para la evaluación del impacto de las organizaciones que integran el emprendimiento social. (Valdés y Saavedra 2019)	
<b>Estudio de caso soportado en la Metodología SROI</b>	
Entender el SROI obtenido en un proyecto de capacitación empresarial, y determinar cualquier impacto generado por los beneficios sociales. (Gambhir, V. K., Majmudar, N., Sodhani, S. y Gupta, N., 2017).	11
Mostrar los beneficios sociales de la ayuda brindada a los negocios para personas en riesgo de exclusión social. (Krátký, J., 2010).	

Probar la metodología SROI de manera exploratoria en 3 construcciones (edificios), para proporcionar una reflexión metodológica crítica sobre los desafíos enfrentados. (Watson, K. J. y Whitley, T., 2017).

---

Considerar un proyecto que utilizó la metodología Social Return on Investment (SROI) para describir y medir el impacto social de la galería de arte Turner Contemporary en Margate, ciudad costera en el sureste de Inglaterra. (Jackson y McManus, 2019).

---

Fortalecer críticamente la medición del impacto social como un proceso mediante la determinación de brechas epistémicas en la metodología de una medida dominante, basado en un estudio de caso exploratorio de una empresa social que apoya a mujeres inmigrantes en Suecia. (Green, 2019).

---

Utilizar la metodología SROI (retorno social de la inversión) para demostrar, con base en evidencia científica, la utilidad de medir el impacto social, tanto para la evaluación del financiamiento público como para la gestión interna de las entidades sociales. (Ruiz-Lozano y otros, 2020).

---

Aplicar el método de retorno social de la inversión (SROI) para medir el impacto social que generarían unas propuestas de mejoramiento de la gestión actual de la insuficiencia cardíaca (IC) dentro del Sistema Nacional de Salud (SNHS). (Merino y otros, 2020).

---

Aplicar el SROI en el Health Precinct en el norte de Gales para mejorar los activos comunitarios comprendiendo y evidenciando el valor social que generan. (Jones y otros, 2020).

---

Explorar la oportunidad de utilizar la metodología de Retorno Social de la Inversión (SROI) para evaluar los impactos de arte público. (Refki y otros, 2020).

---

Explorar el uso de SROI en una entidad sin fines de lucro que realiza preservación del patrimonio cultural. (Grouleff, Lueg y Van Liempd, 2021).

---

Abordar una laguna en el conocimiento relacionado con el impacto social de las instalaciones deportivas y de ocio locales. (Davies y otros, 2021).

---

#### Metodología SROI

Considerar el impacto social de programas de preparación para la universidad y su efecto en los diferentes grupos de interés, aplicando la metodología SROI. (Ravulo, J., Said, S., Micsko, J. y Purchase, G., 2019).

---

Determinar el SROI de un tratamiento psicológico basado en la evidencia. (Aguilar Agudo, A., Herruzo Cabrera, J., Ochoa Sepúlveda, J. J. y Pino Osuna, M. J., 2019).

---

Estimar los impactos y el valor social en relación con el costo del Programa de Gestión Integrada de Intervención de Alcohol en el Sistema de Atención de Salud (i-MAP) en beneficiarios directos, utilizando un análisis de SROI. (Tanaree, A., Assanangkornchai, S., Isaranuwatthai, W., Thavorn, K. y Coyte, P. C., 2019).

---

Evaluar el impacto social de un club de fútbol y el de su organización filantrópica con los grupos de interés. (Lombardo, G., Mazzocchetti, A., Rapallo, I., Tayse, N. y Cincotti, S., 2019).

---

Evaluar el costo y el beneficio de un programa de control de consumo de alcohol basado en la comunidad. (Jirarattanasopha, V., Witvorapong, N. y Hanvoravongchai, P., 2018).

---

Ilustrar el impacto social y económico de los servicios prestados por una pequeña organización benéfica a las familias afectadas por la depresión posparto. (Arvidson, M., Batty, F., & Salisbury, D. (2014))

---

Investigar la metodología SROI mediante la descripción de su aplicación en operaciones de remodelación urbana. (Bottero, M. y Ambrosini, G., 2017).

---

Realizar un análisis de Retorno Social de la Inversión (SROI) en cuatro unidades de la BDA más grande de Italia, la Asociación de Donantes de Sangre Voluntarios de Italia (“Avis”). (Ricciuti y Bufali, 2019).

---

Identificar factores destacados que influyen en la implementación de SROI. (Vluggen y otros, 2020).

---

#### Realización de un pronóstico aplicando la Metodología SROI

Pronosticar el SROI asociado con la participación de los niños en un programa de artes circenses y su salud mental y bienestar. (McGrath, R. y Stevens, K., 2019).

---

Describir la aplicación del SROI para evaluar los resultados de innovación social que surgen de la implementación de los Ejes 1 y 3 del Programa Inglés de Desarrollo Rural 2007-13 (modernización de la agricultura y mejora de los servicios rurales y la calidad de vida). (Courtney y Powell, 2020).

---

Explicar que el Retorno Social de la Inversión (SROI) con seguridad puede ayudar a los contribuyentes a distinguir las organizaciones hipócritas de las organizaciones sin fines

---

de lucro (NFP) genuinas, y que distinguir las organizaciones hipócritas de las NFP genuinas evitará el deterioro del beneficio público. (Mizutani, 2021).

#### Revisión de literatura

Demostrar cómo la metodología SROI legitima organizaciones o proyectos con otras formas discursivas, más allá del SROI. También analiza el estado de estas otras formas de legitimación en relación con la tendencia central de cuantificación y monetización. (Klemela, J., 2016).

Evaluar la efectividad del SROI como una medida del impacto social producido por organizaciones del "tercer sector" que apoyan la atención centrada en la familia. (Belluci, M., Nitti, C., Franchi, S., Testi, E. y Bagnoli, L., 2019).

Explorar que tan utilizada es la Metodología SROI, así como sus retos, a partir, de una crítica a las experiencias existentes de otros estudios acerca del uso y comentarios publicados. (Arvidson, M., Lyon, F., Stephen, M. y Domenio, M., 2013).

Explorar tres desafíos técnicos y conceptos erróneos involucrados en la medición del SROI. (Pathak, P. y Dattani, P., 2014).

Mostrar la utilización de la metodología y muestra que esta no se debe utilizar erróneamente. (Cheung, J. C., 2017).

Ofrecer un enfoque estratégico para el África subsahariana en apoyo, implementación, monitoreo y evaluación de la salud sexual y reproductiva. (Kumar, S. D. y Banke-Thomas, A., 2016).

Realizar un estudio comparativo de los procedimientos que las entidades desarrollan para calcular los filtros utilizados en la medición de impacto social. (Solórzano García, M., Navío Marco, J. y Ruiz Gómez, L. M., 2019).

#### Revisión sistemática de literatura

Identificar cómo el análisis del SROI, utilizado tradicionalmente por consultores empresariales, ha sido interpretado, utilizado e innovado por académicos en el sector de la salud y la asistencia social y evaluar la calidad de los estudios SROI revisados por pares en este sector. (Hutchinson, C. L., Berndt, A., Forsythe, D., Gilbe, S., George, S. y Ratcliffe, J., 2019).

Proporcionar una visión general de la aplicación del SROI en salud pública, así mismo, explorar las lecciones aprendidas de estudios anteriores y hacer recomendaciones para

7

3

la aplicación futura del SROI en salud pública. (Banke-Thomas, A. O., Madaj, B., Charles, A. y Van Den Broek, N., 2015).

---

Identificar y revisar sistemáticamente los estudios que utilizan el método SROI dentro del campo de la actividad física y el deporte, y evaluar su calidad. (Gosselin, Boccanfuso y Laberge, 2020).

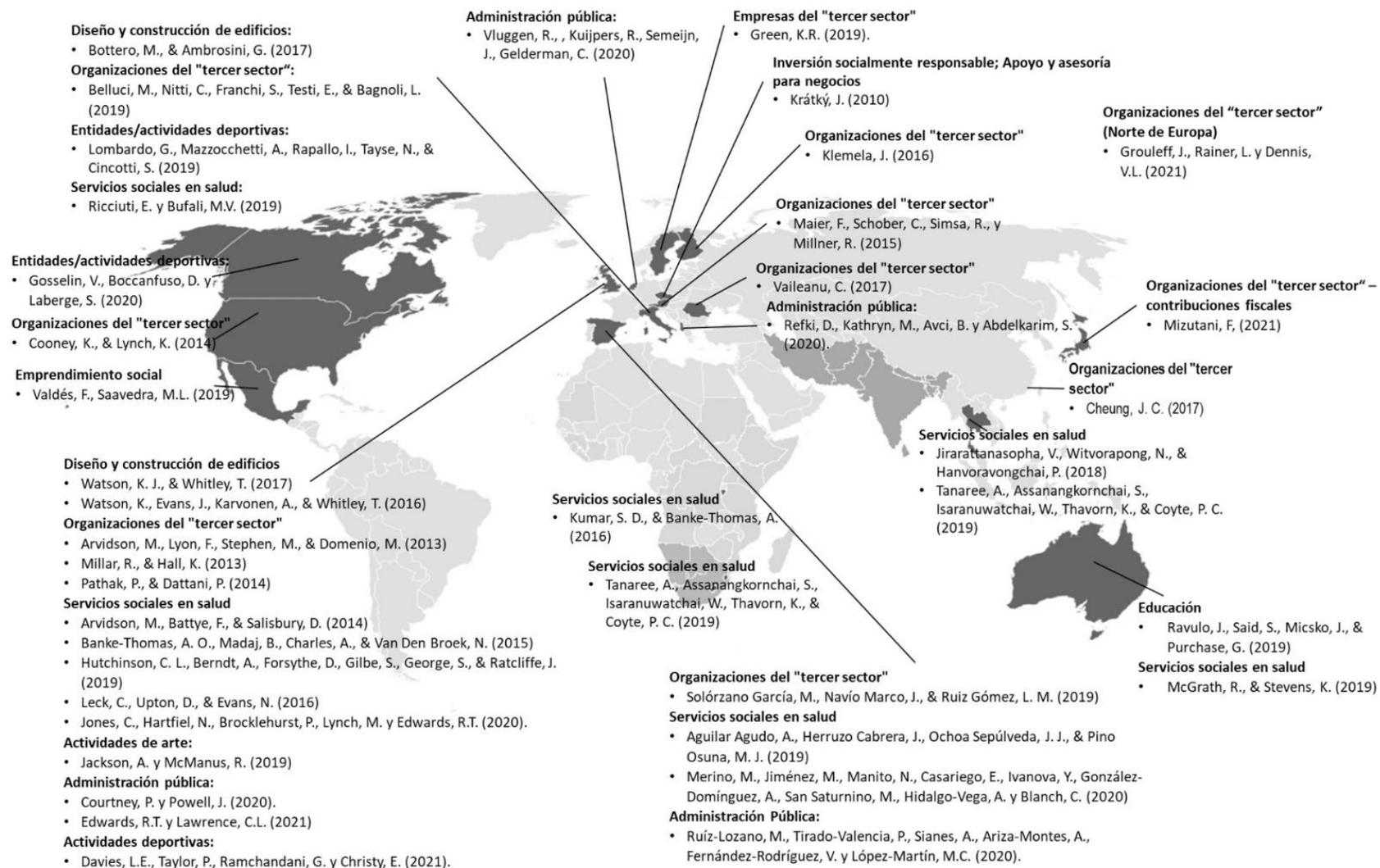
**Evaluación analítica del SROI**

Explorar la cuestión filosófica de 'cómo pensamos y vemos el mundo', es decir, la perspectiva y el alcance de la evaluación, cómo recopilamos información de las partes interesadas relevantes como sociedad en su conjunto o partes interesadas individuales a nivel local, y cómo medir los costos y los resultados en un espacio de evaluación de salud pública amplio o local utilizando heurísticas (que podemos considerar como "reglas generales"). (Edwards y Lawrence, 2021).

1

**Total general** 41

Fuente: elaboración propia (2020).



Fuente: elaboración propia (2021).

**Figura 2:** Análisis de aplicación de la metodología SROI por sectores y países