



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADO
EN CONTABILIDAD Y FINANZAS.**

Título: Metodología del Retorno Social de la Inversión: pertinencia en el contexto cubano desde la experiencia del desarrollo territorial en Matanzas

Autor: Daniel Mirambet Acosta

Tutor/Tutores: Dr.C Néstor Lázaro Moreno Delgado
MSc. Liset Arencibia Díaz

Matanzas, 2022

Pensamiento

“Solo triunfan los atrevidos, los que creen en sus ideas con un mundo mejor, los que poseen un pensamiento sano y fuerte, por ello, nunca dejes de luchar, continua hasta el fin, cree y defiende las ideas que broten de lo más profundo de tu ser, no admitas nunca que nada externo te arrastre y te aleje de tus convicciones y creencias, demuestra con hechos prácticos y convence con resultados concretos, siempre utilizando para ello tu inteligencia y voluntad”

Ernesto Guevara de la Serna



Nota de aceptación

Presidente del tribunal _____

Secretario del tribunal _____

Miembro del tribunal _____

Dado en Ciudad de Matanzas a los ____ días del mes de _____ 2022.

“Año 64 de la Revolución”

Declaración de Autoridad

Yo Daniel Mirambet Acosta declaro ser el único autor de esta tesis presentada en opción al Título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas y autorizo a la Universidad de Matanzas a disponer de su uso cuando lo estime conveniente para su uso para su perfeccionamiento.

Para que así conste: _____

Dedicatoria

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño a mi amada esposa María Laura López por su sacrificio y esfuerzo, por no permitir rendirme jamás en mis años universitarios, por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre ha estado brindándome su comprensión, cariño y amor.

A mi amada hija Carolina por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mi amada madre, padre, hermano, tía y abuelos, quienes con sus palabras de aliento no me dejaban decaer para que siguiera adelante y siempre sea perseverante y cumpla con mis ideales.

A mis compañeros y amigos presentes y pasados, quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas y a todas aquellas personas que durante estos cinco años estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

Gracias a todos.

Agradecimientos

Muchas personas a las que en este minuto agradecería, aunque sería extenso a la vez injusto dejar de nombrarlos.

A mí familia que ha sido la clave de éxito e inspiración.

Mary, Carolina mis suegros majaderos en todo momento y mi madre atrás no se queda!!!!

A mis padres por brindarme la mejor educación, valores humanos y apoyarme ha sido determinante para lograr mis esfuerzos.

A mi tía hermosa que me apoya siempre y consiente en todo, un ejemplo de vida para mí por lo maravillosa ser humano que es.

A todos mis amigos que a lo largo de estos 5 años me brindaron conocimientos ayuda sabiduría con los que también comparto sueños risas y desvelos.

(José Antonio, Melissa Trujillo, Erika García, Yaniel Corzo, Daniela Hernández, Alejandro Contreras, etc.

A un nuevo integrante de la familia que, aunque es muy pequeñito es sin duda una alegría viva en nuestra familia (Lihor).

A mi asesor de tesis el profesor Néstor Lázaro Moreno Delgado, por la orientación y ayuda que me brindó para la realización de esta tesis, por su apoyo y amistad que me permitieron aprender mucho más que lo estudiado en el proyecto.

A todo mi claustro de profesores durante estos años que han sido sin dudas clave para mi desenvolvimiento como profesional de la Contabilidad.

Gracias Infinitas a todos.

Hoy cierro un capítulo de mi vida, pero los tengo a todos presentes siempre en mi corazón.

Resumen

La Metodología del Retorno Social de la Inversión, conocida como *SROI* por sus siglas en inglés, permite asignar valor a efectos o elementos intangibles para medir y evaluar el impacto social de iniciativas y proyectos. En Cuba, los proyectos de desarrollo local se han erigido en la vía para concretar la estrategia de desarrollo territorial. A su vez, la estrategia, los programas de desarrollo y los proyectos necesitan ser medidos para ser gestionados eficazmente, de ahí que se escogiera como tema de la investigación, el análisis de la pertinencia de la metodología del retorno social de la inversión en el contexto cubano, a partir de examinar sus características, pues ha sido escasamente tratada a juzgar por la investigación documental realizada. De acuerdo con este estado de la situación, se define como objetivo general del estudio el siguiente: analizar la pertinencia del uso de la Metodología del Retorno Social de la Inversión para la evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo local desde la experiencia del desarrollo territorial en Matanzas. Para dar cumplimiento a este objetivo, se llevó a cabo una investigación exploratoria estudiando el contenido de la metodología y de algunos de los proyectos de desarrollo territorial de la provincia, sometiendo a consideración de los especialistas que gestionan o evalúan proyectos, la necesidad y conveniencia de la utilización de dicha metodología para la evaluación de los mismos en el territorio matancero.

Summary

The Social Return on Investment Methodology, known as SROI, allows assigning value to effects or intangible elements to measure and evaluate the social impact of initiatives and projects. In our country, local development projects have become the path to concretize the territorial development strategy. In turn, the strategy, development programs and projects need to be measured to be managed effectively, hence the analysis of the relevance of the methodology of social return on investment in the context of the research was chosen. Cuban, from examining its characteristics, since it has been scarcely treated judging by the documentary research carried out. In accordance with this state of the situation, the following is defined as the general objective of the study: to analyze the relevance of the use of the Social Return on Investment Methodology for the evaluation of the impact of local development projects from the experience of territorial development in Matanzas. In order to fulfill this objective, an exploratory investigation was carried out studying the content of the methodology and of some of the territorial development projects of the province, submitting to the consideration of the specialists who manage or evaluate projects, the need and convenience of the use of said methodology for the evaluation of the same in the Matanzas territory.

Índice

Contenido

Introducción	1
Capítulo 1: Marco teórico referencial acerca de la Metodología del Retorno Social de la Inversión (SROI) y su vínculo con la política del desarrollo territorial en Cuba	7
1.1 Aparición y desarrollo de la Metodología del Retorno Social de la Inversión	7
1.2 Características de la metodología SROI.....	10
1.3 Fortalezas y debilidades de la Metodología del Retorno Social de la Inversión	13
1.4 Enfoque del desarrollo territorial en Cuba: necesidad de medición para su gestión	15
1.4.1.- Consideraciones sobre el desarrollo territorial.....	15
1.4.2 La Estrategia de Desarrollo Territorial y los proyectos de desarrollo local como vía para su concreción	20
Capítulo 2. Despliegue de la Metodología SROI : necesidad y conveniencia de su utilización desde la experiencia del desarrollo territorial en Matanzas	24
2.1 Análisis en profundidad de las etapas y pasos de la Metodología SROI	24
Fuente: <i>The Cabinet Office</i> (2012).	27
2.1.1 Consideración del proceder a seguir en el despliegue de la Metodología	27
2.2 Necesidad y conveniencia de la utilización de la metodología de acuerdo a las experiencias en la gestión de proyectos de desarrollo local en Matanzas	29
2.3 Síntesis de la consideración de especialistas sobre la necesidad del uso de la Metodología SROI en el contexto de desarrollo territorial en Matanzas	33
Conclusiones	36
Bibliográficas	38
Anexos	42
Anexo	42

Introducción

El propósito de esta investigación es la necesidad de medir, evaluar y encontrar una metodología más aceptada para medir el impacto de los proyectos de Desarrollo Local y Territorial en Cuba.

Desarrollo Local: La perspectiva de desarrollo local surge en la década de 1980 como reacción al proceso de globalización y ante la insuficiencia de las políticas macroeconómicas de desarrollo, para resolver problemas asociados con la creación del empleo y la mejora del bienestar social, y se centra en darle una mayor presencia a los niveles locales y regionales en la planificación del desarrollo (Elizalde, 2003).

El desarrollo local representa una estrategia diferente para el desarrollo en la sociedad global, ya que no constituye exclusivamente un proceso económico sino también un proceso sociopolítico en el que los actores sociales, políticos y económicos del entorno a desarrollar tienen presencia, si bien, y como señalan (Ramírez & Benito, 2000), su objetivo es reactivar la economía aprovechando los recursos endógenos existentes (Moscardó, 2008).

El desarrollo local, de forma similar a la definición general de desarrollo, tiene como objetivo general mejorar la calidad de vida y el bienestar de la población local de la que surge, y como objetivos particulares, concretos, incluye: el crecimiento económico, el fomento del empleo, la equidad y la sostenibilidad ecológica (Alcañiz Moscardó, 2008).

En dicha investigación abordaremos los antecedentes y la importancia de la Metodología del Retorno Social de la Inversión. El concepto de retorno social de la inversión (*SROI*, en inglés, de aquí en adelante será *SROI*) se configura, así como un método para medir los valores extra - financieros de proyectos e inversiones, en sus múltiples formas de valor ambiental o social, y que actualmente, no se reflejaban en las cuentas financieras convencionales. Este recurso puede ser utilizado por cualquier entidad (instituciones públicas, empresas...) para evaluar impactos reales e identificar formas de mejora del rendimiento de las inversiones.

Para poder explicarlo necesitamos herramientas que nos permitan, en un lenguaje sencillo y comprensible, nuestro papel como agentes clave en la aportación de valor a

nuestro entorno. Y cuando hablamos de valor, lo hacemos en el sentido amplio de la palabra, teniendo en cuenta los aspectos económicos, pero también aquellos aspectos sociales y medioambientales más intangibles en el lenguaje común de mercado.

El *SROI* es un proceso de comprensión, medición y comunicación de los valores social, medioambiental y económico creados por una organización. El método se basa en el Análisis Coste-Beneficio, si bien se distingue de éste en que no sólo se utiliza por agentes externos al proyecto que quieren saber si una determinada inversión en el proyecto es viable o no, sino que además es una herramienta para que tanto gestores del proyecto como inversores tomen decisiones basadas en la optimización de los impactos sociales y medioambientales del proyecto (Roux, 2010).

La metodología *SROI* fue desarrollada y documentada por primera vez en la década de los noventa por la *Roberts Enterprise Development Fund* (REDF) para evaluar el impacto de organizaciones sociales en San Francisco (Amaro Mejías, 2014). Es un proceso que permite comprender, medir y comunicar, además del valor económico, el extra financiero social y medioambiental generado por una actividad o proyecto en relación a los recursos invertidos en éstas por una empresa, organización o entidad pública.

La metodología *SROI* se puede utilizar tanto con naturaleza predictiva como evaluativa. 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, el método *SROI* se desarrolla a través de seis etapas. 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, al tener también sus fortalezas y debilidades (*The Cabinet Office*, 2012).

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 (Amaro Mejías, 2015).

La medición del valor social ha sido siempre un reto para todas aquellas organizaciones que generan este tipo de valor: fundaciones, ONG, empresas sociales, emprendimientos sociales y el Estado; y es que, muchas veces los beneficios de estas iniciativas son percibidos como intangibles o de naturaleza de largo plazo, lo cual hace que sean difíciles de medir (Epstein, 2009; Flores, 2016).

La Metodología *SROI* (*Social Return of Investment*) para evaluar/medir el impacto social de la inversión, en programas, iniciativas, proyectos dirigidos al beneficio de una comunidad o grupo social. En este caso, se trata de valorar la viabilidad de su uso en el contexto cubano actual, en el cual se prioriza como política pública al desarrollo territorial o local. Se estudiará dicho asunto a partir de la situación y experiencia de implementación de dicha política en la provincia de Matanzas.

Mediante una revisión detallada de la literatura nacional e internacional, se buscan identificar las causas y contextos que marcan la pauta para el uso del *SROI* como parámetro predominante en las organizaciones de emprendimiento social a escala global, así como las limitantes que en materia de evaluación financiera que presenta (Valdés Medina y Saavedra García, 2019, pp.70-71). (VALDÉS-MEDINA & SAAVEDRA-GARCÍA, 2019) (VALDÉS-MEDINA & SAAVEDRA-GARCÍA, 2019) (VALDÉS-MEDINA & SAAVEDRA-GARCÍA, 2019) (VALDÉS-MEDINA & SAAVEDRA-GARCÍA, 2019) (VALDÉS-MEDINA & SAAVEDRA-GARCÍA, 2019)

Las metodologías tipo costo-beneficio son ampliamente utilizadas para realizar evaluaciones de carácter económico, pero son suficientes para captar el valor social generado por algunas de las intervenciones realizadas. La metodología *SROI* es similar al de costo-beneficio en que se identifican las entradas y salidas del proyecto y se convierten en valor monetario. Sin embargo, *SROI* también intenta captar el valor social generado y traducirlo a un lenguaje económico (Rincón Ruíz, 2014).

No obstante, no es una técnica que se esté utilizando de forma generalizada, en parte seguramente porque asumimos, muchas veces erróneamente, que los agentes financiadores ya entienden que hacemos. Al contrario, muchas veces estos agentes, ya sean públicos o privados, necesitan más herramientas e información para tomar

decisiones objetivas sobre el destino de los fondos que gestionan (Marzo Arpon, 2020).

La Metodología *SROI* para la evaluación del impacto permite capturar en forma monetaria el valor de una amplia gama de resultados de un proyecto, tengan un valor de mercado o no, y se caracteriza por tener un enfoque participativo (Marzo Arpon & Almazán Purti, 2020).

Por tanto, la **situación problemática** del trabajo que da basamento al planteamiento del problema de investigación.

Existe la metodología *SROI* desde los años 1990 y se ha divulgado en Europa y América Latina para medir intangibles y evaluar los impactos de desarrollo local. En Cuba se está desarrollando la Política de Desarrollo Territorial que tiene un lugar central en la estrategia socioeconómica del país, las estrategias de desarrollo se cumplen a través de los proyectos y los proyectos tienen la necesidad de indicadores de medición que permitan evaluar su impacto y posibiliten su gestión. Por la falta de métodos para medir los intangibles, que es lo que hace el *SROI* en su carácter diferencial con las otras.

En consecuencia, se hace necesario formular el siguiente **problema de investigación**: ¿Cómo contribuir a la evaluación de los proyectos e iniciativas sociales en el contexto del impulso al desarrollo territorial en el país, que actualmente carecen de una medición económica - financiera para sustentar su gestión?

Objetivos que guían la investigación:

Objetivo general: Analizar la pertinencia del uso de la metodología *SROI* para la evaluación del impacto de los proyectos e iniciativas sociales, desde la experiencia del desarrollo territorial en Matanzas

Objetivos específicos:

1. Fundamentar el marco teórico referencial relacionado con la Metodología *SROI*, la necesidad y posibilidad de aplicación en el contexto de impulso del desarrollo territorial en Cuba.
2. Destacar el contenido de las fases y pasos de la metodología *SROI*, considerando sus vínculos con la medición del impacto de los proyectos de desarrollo local.

3. Determinar la opinión existente entre los especialistas matanceros en gestión de proyectos de desarrollo local, en cuanto a la necesidad y conveniencia de la utilización de la metodología *SROI*.

El **campo de acción** se enmarca en la pertinencia y necesidad de utilizar la metodología *SROI* para la medición de los proyectos.

A partir de lo antes expuesto se formula como idea a defender la siguiente: la pertinencia para la evaluación de los proyectos desarrollo local, contribuirá a la utilización e implementación de esta metodología en el contexto cubano.

Para dar respuesta al problema científico y a los objetivos generales y específicos planteados, se utilizaron los métodos de la investigación científica.

Como **métodos y herramientas** empleadas en la presente investigación se encuentran:

Métodos teóricos:

Análisis y la síntesis: para el análisis de los documentos el estudio de los mismos y poder sintetizar la información. Que se usó para procesar la información que permitió caracterizar el objeto y el campo de acción de la investigación, obtenida a partir de la revisión bibliográfica realizada. Además, para la elaboración de las conclusiones.

Histórico- lógico: para establecer el decursar histórico del desarrollo de la metodología *SROI* y ver su contenido.

Enfoque del sistema: para ver los distintos elementos tanto que interviene en la metodología *SROI* como el carácter complejo y multidimensional que tiene el desarrollo local.

Métodos del nivel empírico:

Se utilizaron los relacionados con la búsqueda y procesamiento de la información, entre ellos: la observación directa participante o no y los talleres grupales.

De las técnicas de investigación se manejó la revisión de documentos, que permite sistematizar los estudios precedentes en los cuales se encuentran elementos de importancia para la realización de la presente investigación.

La entrevista para indagar en las dificultades existentes en el proceso de diseño e implementación de la metodología *SROI*.

Para su presentación, el informe escrito se estructura de la forma siguiente: El capítulo uno, que contiene los fundamentos teóricos, metodológicos y prácticos que sustentan la investigación. En el capítulo dos, se expone el sistema de indicadores para la evaluación de la implementación de la metodología *SROI*. La tesis cuenta, también, con conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación. Además, la bibliografía y un anexo de necesaria inclusión.

Capítulo 1: Marco teórico referencial acerca de la Metodología del Retorno Social de la Inversión (SROI) y su vínculo con la política del desarrollo territorial en Cuba

En el presente capítulo se tratan los antecedentes teóricos y prácticos relacionados con la metodología *SROI* y lo concerniente al desarrollo territorial en Cuba y a los proyectos de desarrollo local como vía para concretar las estrategias de desarrollo territoriales. Se trata de identificar las características de ambos núcleos teóricos que forman parte del tema estudiado, del problema científico planteado y del objeto de estudio.

1.1 Aparición y desarrollo de la Metodología del Retorno Social de la Inversión

El análisis *SROI* aparece a mediados de los años 90 en San Francisco en los EE. UU, como parte de la actividad desarrollada por la organización filantrópica *Roberts Enterprise Development Fund* (REDF), cuya actividad estaba enfocada en valorar inversiones e iniciativas empresariales para insertar socialmente a colectivos en riesgos de exclusión (Fundación Agustín Serrate, 2014). Concretamente, se señala a Jed Emerson y George Roberts como iniciadores de la metodología en 1996 (Bichard, 2016 citando a Emerson y Twersky, 1996). Se precisa que posteriormente la misma fue desarrollada por la NEF (*New Economics Foundations*) en el 2000 en el Reino Unido de la Gran Bretaña, con la colaboración de administraciones públicas de ese país.

En el Informe de Resultados de la aplicación del análisis *SROI* de la Fundación Agustín Serrate (2014, p.6), se precisa que en el Reino Unido especialmente, se ha impulsado el uso de la metodología en las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). Igualmente se señala, que desde la *Office for The Third Sector* (Oficina para el Tercer Sector) fue lanzado en el 2008 el *Measuring Social Impact Project* (Medición del Impacto Social) para lograr la revisión y mejora de dicha metodología. En tanto en el parlamento de este propio país, fue aprobada una ley (*Social Value Act*), que obliga a las administraciones públicas a considerar los impactos sociales, económicos y ambientales en la consecución de contratos públicos.

Una exhaustiva y rápida evolución de *SROI* es presentada por Amaro Mejías (2015, p.15-16), la cual muestra el desarrollo, divulgación y uso que alcanza en la primera década del siglo XXI:

- En 2004 la NEF publica la primera medición de impacto social y se conforma la RED europea *SROI*.
- En 2006 se publica “Retorno Social de la Inversión: una Guía para el análisis *SROI*, y un año después, NEF lanza su guía *SROI* “hazlo tú mismo”.
- Durante el año 2008 se forma la RED *SROI* con 160 miembros. Aparece la 2da edición de la Guía *SROI* y se lanza la aplicación “*Social e-valorador*” como herramienta de apoyo para el análisis y evaluación del impacto social.
- En 2009 se publica la Guía *SROI* con el apoyo de *The Cabinet Office* como resultado de la revisión de la metodología y a partir de 2011 comienza a aparecer en otros idiomas como chino, coreano y francés.
- Durante 2012 se conforma el grupo de trabajo de metodología dentro de la Red *SROI* y aparece *WikiVOIS*, para alentar el debate acerca de los resultados, la medición y el valor. Asimismo, empiezan a afiliarse nuevos países a la Red *SROI* como Reino Unido, Holanda, Suecia, Japón, y Australia, incorporándose en 2013 España.

Con posterioridad, según señala el autor citado arriba, continuaron apareciendo publicaciones y documentos con el propósito de facilitar y generar una mejor comprensión en el uso de la metodología *SROI*, en tanto continúa creciendo el número de miembros de la Red.

Pero la aparición del *SROI* a mediados del pasado siglo, y su expansión y creciente reconocimiento a nivel internacional ya avanzada la primera y segunda década del siglo XXI, no es una casualidad. La interrelación con otros factores y acontecimientos socioeconómicos, políticos, tecnológicos en medio de un mundo globalizado, con predominio de la cultura de la competitividad con intervalos de períodos de crisis económicas, agravamiento de las condiciones ambientales del planeta y predominio de los enfoques neoliberales de austeridad de los gastos públicos y el consecuente recortes en gastos sociales, harán crecer movimientos como el de la economía social,

o economía solidaria, también llamado como “tercer sector (para distinguirlo del sector privado y del gubernamental (sector público), en el que surgen y crecen la necesidad de medir el valor social; aquellos efectos intangibles de la inversión pública, o también privada que no estaban siendo valorados.

Es por ello que en los países capitalistas desarrollados y también en los “llamados países en desarrollo” particularmente en América Latina, aparece este tercer sector, de economía social, o economía social solidaria, formado por empresas privadas sin ánimo de lucro (fundaciones, cooperativas), que mediante la asociación y la cooperación generan empresas que tienen como su principal valor la solidaridad, promoviendo valores asociados al cooperativismo, a la contribución al bienestar de las personas en armonía con el bienestar social.

Es en este tercer sector, donde la evaluación del valor social se vuelve más necesaria, pues las actividades que tienen lugar en él poseen en su totalidad un aporte social importante y se precisa conocer la eficiencia de lo invertido, precisamente para optimizar el gasto, sustentar a las empresas del sector y acompañar en el empeño de aportar a la sociedad, al sector público y al resto del tejido empresarial (Economía Solidaria, 2022).

En este sentido el valor social es entendido o concebido como el resultado generado cuando los recursos, procesos y políticas se combinan para generar mejoras en la vida de las personas o de la sociedad en su conjunto (Economía Solidaria, 2022). Pero precisamente según reconoce este portal web especializado en el tema, uno de los problemas a los que se enfrenta la sociedad actual es el desconocimiento del valor social aportado por cada uno de los actores que la conforman.

En tal sentido, existe una creciente aceptación de que se necesitan mejores formas para cuantificar el valor social, económico y medioambiental que resulta de las actividades de los actores que se interrelacionan en la sociedad contemporánea. Según resalta (Irwin Pizano, 2018), el lenguaje varía y es variado, usándose términos como impacto, beneficio, retorno, valor, pero lo esencial es preguntarse a qué tipo de cambio se aspira y cuánto de ese cambio relacionado con el beneficio social está teniendo lugar.

Según Amaro Mejías (2015), después de revisar las consideraciones de varios autores sobre los términos a que antes se hacía alusión, existen similitudes entre los diferentes conceptos, relacionándolos con el conjunto de efectos provocados sobre determinado colectivo, pudiendo éste verse afectado o no.

Zumido Flores (2012, p.1), citando a Epstein (2009), llama la atención sobre la suerte que corren aquellos impactos que no son medidos, señalando que en ese caso son ignorados en el proceso de asignación de recursos. Plantea que la falta de recursos e interés asignados a distintos impactos sociales o ambientales por parte de diversos gestores, imposibilita mejorar el desempeño en sus organizaciones, tanto económico como social. En cambio, la medición de impactos socioeconómicos, posibilita y propicia la colaboración entre los distintos actores.

Debe destacarse que en cualquier caso se parte de una concepción del valor que toma en cuenta la subjetividad de los involucrados. El impacto o valor es visto como los beneficios recibidos en relación a los costos o sacrificios para conseguirlos. En tal sentido es similar a las consideraciones que conciben el valor desde la demanda, o el consumo.

Curiosamente, es en este período, entre finales del siglo XX y las primeras décadas del actual, que se difunden las concepciones del desarrollo en Europa y América Latina, que ven como una solución para el bienestar de la comunidad, de la localidad o territorio, el aprovechamiento de los recursos endógenos para generar un beneficio de los habitantes que vaya más allá del mero crecimiento económico, por lo que se le concibe como un bienestar resultado de la integralidad.

1.2 Características de la metodología SROI

La Metodología SROI es un marco para medir y cuantificar el concepto de valor social tratado en el epígrafe anterior. El mismo busca reducir la desigualdad y la degradación medioambiental, y mejorar el bienestar incorporando costos y beneficios sociales, medioambientales y económicos (*The Cabinet Office*, 2012, p.8)

El SROI es un método que añade principios de medición al valor extra-financiero, como pueden ser el social o el ambiental, valores que actualmente no se reflejan en los estados financieros convencionales. Su enfoque presupone la participación de los

involucrados para capturar de forma monetaria el valor de una amplia gama de resultados, tengan ellos un valor de mercado o no. De esta manera, un análisis *SROI* establece como un programa, proyecto o iniciativa de una empresa, de una ONG o de cualquier institución, crea valor más allá del financiero (esPosible, 2012).

Cuando se realiza un análisis *SROI*, se 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 (Saenz, 2011).

Como parte de la historia del cambio, el análisis *SROI* tiene como objetivo la identificación de las partes interesadas, estudiar y medir los cambios que se producen para estos grupos, y en la medida de lo posible, asignar un valor monetario a estos cambios (Fundación Agustín Serrate, 2014).

Siguiendo esta línea de pensamiento, los autores consultados tienden a destacar la importancia que tiene el proceso mismo en el análisis *SROI*. Se destaca que lo importante no es tanto el resultado del cálculo, el número, sino el cambio en formas que son relevantes para las personas u organizaciones que lo experimentan o que contribuyen a él. El proceso cuenta cómo se genera el cambio midiendo los resultados (*outcomes*) sociales, medioambientales y económicos y usa términos monetarios para representar dichos resultados, lo cual permite calcular el ratio costo – beneficio (*The Cabinet Office*, 2012). En la figura 1.1. se aprecia la cadena de creación de impactos que denota el curso del proceso que se debe seguir, donde se representan los cambios acontecidos en el transcurso de un proyecto en consonancia con la cadena de creación de impacto (Amaro Mejías, 2015, citando a Olsen et al. 2008).

En tanto proceso que conduce a calcular un ratio, la metodología lleva a medir el valor de los beneficios sociales con relación a los costos en que se ha incurrido para obtener dichos beneficios. El cálculo en sí se expresa en forma de ratio, como el cociente entre el valor que genera una iniciativa y la inversión requerida para generar dicho valor expresado en dinero. Así trata de responder a la pregunta: cuánto valor se

crea por unidad monetaria de inversión, lo que traduce el impacto social generado por una iniciativa o proyecto a términos de retorno de la inversión (Amaro Mejías, 2015, p.12).

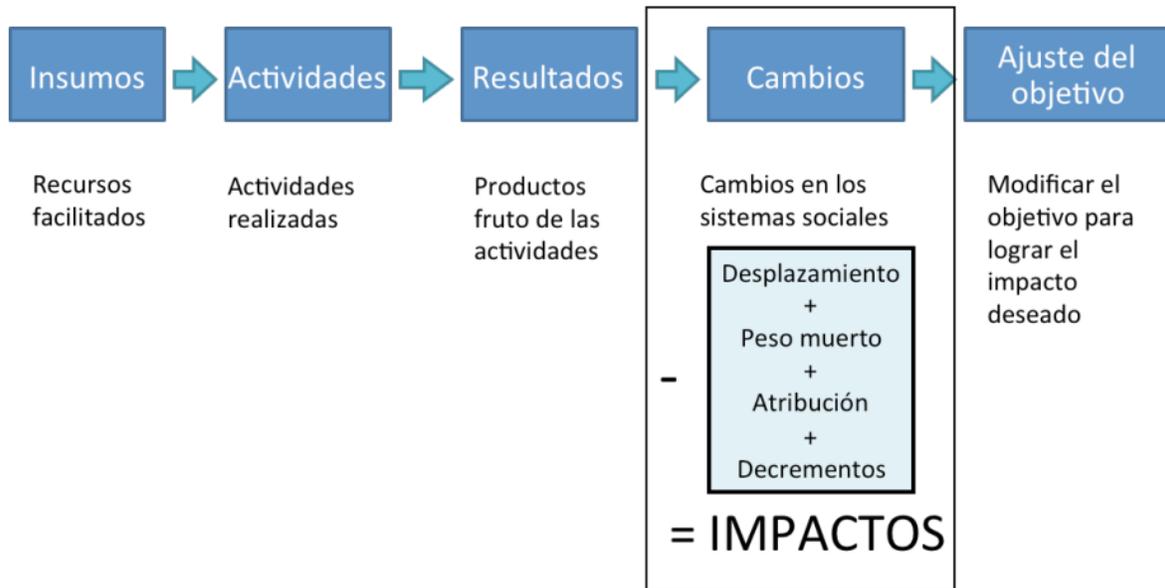


Figura 1.1. Cadena de creación de impactos

Fuente: Amaro Mejías (2015, p.13, citando a Narrillos 2012).

La fórmula utilizada para el cálculo es la siguiente:

$$\text{Ratio SROI} = \text{Valor Actual Neto de los Impactos} / \text{Valor Actual Neto de la Inversión}$$

En la literatura se puntualizan dos tipos de análisis *SROI* (*The Cabinet Office*, 2012, p.8):

- 1) El prospectivo el cual estima cuánto valor social será creado si las actividades alcanzan los resultados (*outcomes*);
- 2) El evaluativo, el cual es conducido retrospectivamente y basado en resultados reales que ya han tenido lugar. En este caso, se resalta la importancia del papel prospectivo del *SROI*, en la valoración ex ante del proyecto o iniciativa, donde puede ayudar a valorar cómo la inversión puede maximizar el impacto, además contribuye a identificar qué es lo que debería ser medido, una vez que se entra en la fase de ejecución y puesta en marcha. En la interrelación entre estos dos tipos de ópticas del

SROI, se llama la atención sobre el hecho de que una falta de una buena información sobre los resultados, es uno de los principales desafíos cuando se realiza el *SROI* por primera vez. En este caso se destaca que el *SROI* predictivo o prospectivo le aportará las bases para poder captar dicha información.

Derivado de lo comentado hasta aquí, se hacen patentes los principios que rigen la puesta en práctica de la metodología. Se resaltan siete principios que forman la base de cómo el *SROI* debería ser aplicado (*The Cabinet Office*, 2012, p.8; Amaro Mejías, 2015, p.12 citando a Nicholls et al., 2012):

1. Involucrar a los grupos de interés en el desarrollo del estudio.
2. Entender qué cambia, para ello se desarrollan los mapas de impacto que permiten comprender como afecta a cada uno de los grupos de interés el proyecto.
3. Valorar las cosas importantes, también conocido como “monetizar”.
4. Incluir sólo lo esencial, considerando la materialidad.
5. No reivindicar en exceso: atribuirse exclusivamente la parte correspondiente.
6. Ser transparente: al realizar hipótesis y trabajar bajo premisas, se deben exponer claramente.
7. Verificar el resultado: contrastar el informe antes de cerrarlo.

1.3 Fortalezas y debilidades de la Metodología del Retorno Social de la Inversión

Se recogen en este apartado, un compendio de las consideraciones críticas dadas por diferentes autores sobre *SROI*, donde a partir de realizar un balance de la metodología, señalan sus fortalezas y debilidades (Valdés Medina y Saavedra García, 2019, pp.70-71; Amaro Mejías, 2015, p.14 citando a Nicholls et al., 2012)

Consideraciones sobre las fortalezas:

- Facilita el trabajo estratégico ayudando a entender y maximizar el valor social que un proyecto crea.
- Refuerza el sentido de visión y propósito
- Ayuda a enfocar los recursos apropiados a la gestión de resultados inesperados, tanto positivos como negativos.
- Demuestra la importancia de trabajar con organizaciones y personas que contribuyen a crear cambios.

- Apoya a una organización a identificar sus objetivos y los de los grupos de interés, destinando los recursos a las actividades de mayor impacto social para la maximización del valor social.
- Favorece el diálogo con los grupos de interés, involucrándolos en todo el proceso de creación de valor.
- Su transparencia, aunada a una mejor comunicación en la rendición de cuentas a los inversionistas y otros grupos de interés, permite lograr legitimidad y responsabilidad con los mismos.
- Cuando es aplicado correctamente, contribuye al monitoreo y evaluación, así como a una mejora del proyecto, programa u organización.
- Mejora el perfil profesional y la visibilidad de la organización.
- Facilita mejoras en el proyecto y la entrada de nuevas inversiones sociales a través de la comunicación del valor social.
- Permite que las ofertas de la organización sean más atractivas en contratos o licitaciones públicas.
- Constituye una metodología mixta, por lo que permite medir tanto aspectos cuantitativos como cualitativos de una organización, particularmente los intangibles.

Consideraciones sobre las debilidades.

- Posibilita a los gestores tomar decisiones más efectivas e informadas, ayudando así a visibilizar dónde se está creando valor y dónde incidir para aumentar o disminuir ciertas actividades.
- Contribuye a crear en la organización o en los gestores de los proyectos, una mentalidad inversora: permite a la empresa considerar que cualquier préstamo o donación es una forma de inversión y no un subsidio.

Consideraciones sobre las debilidades o insuficiencias:

- Dificultad de medición: como muchas otras metodologías, cuando no existe suficiente información consistente, la exhaustividad del análisis decrece.
- No puede utilizarse para establecer comparaciones entre distintas entidades, a menos que tengan tipología parecida y se encuentren en el mismo sector

- Subjetividad: *SROI* admite cierta subjetividad ante falta de información, la dificultad en describir los cambios atribuidos o en el momento de valorar cuestiones de naturaleza más intangible.
- Monetización: dificultad para encontrar valores sustitutos a los impactos más intangibles.
- Su menor utilidad cuando un proceso ya está en marcha o en el caso que los grupos de interés no están interesados en los resultados, pues su objetivo se ciñe únicamente a mostrar el valor sin introducir mejoras en la actividad como resultado del análisis.

Es importante resaltar aquí que casi todos los autores consultados, señalan que el *SROI* tiene muchas cosas por mejorar, y que una de sus principales debilidades se relaciona con la subjetividad de los procesos y decisiones de monetización debido al uso de *proxies* financieros, lo que implica que su mayor dificultad en la aplicación, radica en encontrar los indicadores y los *proxies* financieros que permitan una mejor valoración de los resultados.

Además de superar las debilidades anteriores, se podrían destacar los retos siguientes que tiene el análisis *SROI* (Amaro Mejías, 2014).

1. La necesidad de un mayor desarrollo y estandarización de la metodología, aunque se destaca que el trabajo realizado por la red *The SROI Network* es creciente en estos aspectos, como la base de datos *WikiVOIS*.
2. Se espera con su avance y consolidación, una mayor consistencia en el uso de valores monetarios y disponibilidad de opciones para medir los resultados de manera más sólida.

1.4 Enfoque del desarrollo territorial en Cuba: necesidad de medición para su gestión

1.4.1.- Consideraciones sobre el desarrollo territorial

No existe una definición única acerca de lo que suele entenderse por desarrollo territorial, más allá de señalar que se trata, naturalmente, del proceso que intenta lograr una mejora del ingreso y de las condiciones y calidad de vida de la gente que vive en un determinado ámbito territorial (Albuquerque & Pérez, 2013).

De todos modos, hay que hacer una primera aclaración sobre este intento de definición genérica ya que desarrollo territorial no es la simple aplicación de políticas nacionales en los ámbitos provincial o municipal. El desarrollo territorial requiere que las estrategias sean elaboradas a partir de la movilización y participación activa de los actores territoriales. Por ello se subraya que se trata de una acción surgida “desde abajo”, no elaborada “desde arriba” por las instancias centrales del estado o de la provincia (Alburquerque et al., 2015).

Sin embargo, puede calificarse de desarrollo territorial una estrategia impulsada por un gobierno provincial, en colaboración con actores clave de la provincia (afincados en ella y con incidencia en la misma, como empresarios, centros de capacitación y asistencia técnica, universidades, programas nacionales de aplicación territorial, entidades financieras, asociaciones civiles, etc.), que se concreta en una serie de líneas de actuación para aprovechar los recursos endógenos existentes o infrautilizados, así como las oportunidades derivadas de su situación en el entorno económico general (Casalis, 2011).

El enfoque territorial se diferencia claramente de la mirada sectorial sobre la realidad, dotándose de una visión sistémica, esto es, que integra las diferentes dimensiones del desarrollo en un determinado ámbito territorial específico (Pérez Rozzi, 2016).

El punto de partida de cualquier estrategia de desarrollo territorial radica en el esfuerzo de movilización y participación de los actores locales que hay que lograr impulsar en un determinado territorio, a fin de fortalecer el capital social en el mismo, lo cual requiere actividades de fortalecimiento de los gobiernos locales, impulso de la cooperación público privada, con el fin de sentar bases sólidas para los procesos de innovación social y cultural que se plantean de forma integrada en la estrategia que se busca (Alburquerque & Pérez, 2013). Como se muestra en el siguiente gráfico.

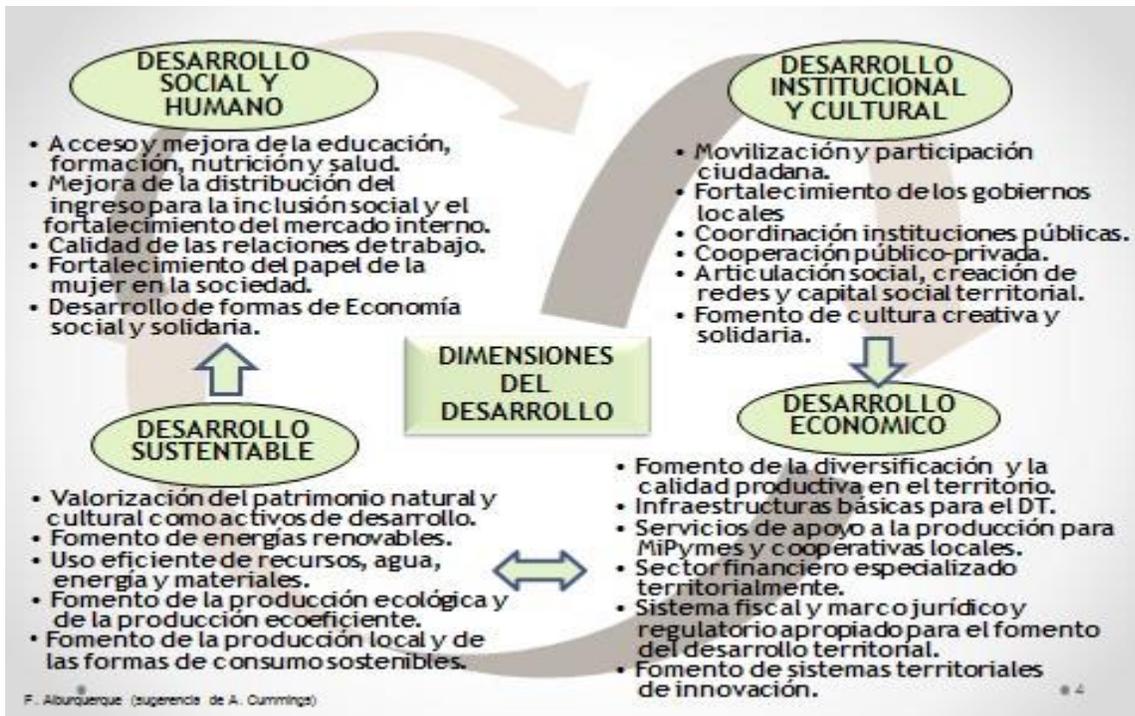


Figura 1.2: Dimensiones del desarrollo

Fuente: Albuquerque and Pérez (2013).

El desarrollo territorial es un proceso localizado de cambio social sostenido que tiene como finalidad última el progreso permanente del territorio, la localidad, la comunidad y de cada individuo residente en ella. Además de estar vinculado estrechamente a un proceso de crecimiento económico, el desarrollo territorial requiere de las siguientes condiciones (Delgado & Feijóo, 2007):

1. Un proceso de autonomía para emprender un estilo propio de desarrollo y aplicar políticas autóctonas.
2. Capacidad de apropiarse del plus producto para reinvertir en el proceso, lo que permite superar en forma paulatina las estructuras de producción obsoletas y diversificar la base económica. Esto posibilitará un desarrollo sustentable a largo plazo, pues ofrece cimientos más sólidos.
3. Una actitud permanente de concientización con respecto a la protección ambiental y el uso racional de los recursos naturales, al tiempo que se deberá propiciar el incremento del nivel de vida de la población.

4. La identificación plena de la población con su territorio, lo que da sentido de pertenencia e identidad al desarrollo territorial; esto se vincula a la historia, psicología, lengua, tradición y arraigo sociocultural de la población con ese territorio, por lo que deberá predominar un verdadero sentido de pertenencia, que desarrolle la cohesión y al final posibilite la motivación de cada uno de los individuos.

5. Se necesita de lo cotidiano como requisito indispensable para ejercer las diferentes actividades del individuo en la sociedad. Lo cotidiano posibilita la comunicación y el diálogo que es lo que permite adentrarse en los problemas del territorio.

6. Producto del significado social de este proceso, es fundamental, que el ingreso se reparta entre la población con justicia y equidad, además de garantizar la participación constante de ésta en la toma de decisiones.

7. El protagonismo es requisito indispensable para este proceso, entendido éste como el liderazgo de los gestores del Desarrollo Territorial.

8. La coordinación entre los agentes del desarrollo, constituye una condición necesaria para consolidar el desarrollo del Territorio.

Desde principios de la pasada década, el enfoque del desarrollo territorial / local, tiene un lugar destacado en la estrategia de desarrollo económico y social de Cuba. Así, en los documentos emanados de los Congresos del Partido Comunista de Cuba (PCC) en los últimos diez años (el VI en 2011 y el VII Congreso en 2016), se destaca a través de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, la necesidad de impulsar el desarrollo local/territorial a partir de la utilización de los recursos endógenos existentes en los territorios, y con la participación y vínculo de los distintos actores sociales y económicos que allí actúan.

De igual manera, dentro de las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos (Partido Comunista de Cuba, 2017), cuando se tratan los objetivos generales, específicamente en el objetivo 6, se enfoca el desarrollo territorial como una cuestión primordial a fortalecer y alcanzar, a través de asignar atribuciones y capacidades de planificación a los gobiernos provinciales y municipales, con la participación de los actores sociales y

la coordinación con otras instancias del Estado, a fin de potenciar los recursos locales, sustituir importaciones y aumentar las exportaciones.

En este sentido, en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución actualizados para el período 2021 -2026, se destaca en el lineamiento número 14, en el acápite dedicado a los territorios, lo siguiente: “Avanzar en la gestión estratégica del desarrollo local a partir de la implementación de la Política de Desarrollo Territorial del País, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sean sustentables, consoliden gradualmente una sólida base económico-productiva y se reduzcan las principales desproporciones entre ellos, aprovechando sus potencialidades y el uso óptimo de los financiamientos, incluyendo la contribución territorial”.

Un año antes del documento citado, se publica por parte del Ministerio de Economía y Panificación (MEP, 2020, p.3), la Política para Impulsar el Desarrollo Territorial. En este documento, se plantea explícitamente la definición sobre desarrollo territorial / local, como guía y referencia de las acciones a emprender en las provincias y municipios del país: “Se define el desarrollo local como un proceso esencialmente endógeno, participativo, innovador y de articulación de intereses entre actores, territorios y escalas (municipal, provincial y sectorial/nacional). Se sustenta en el liderazgo de los gobiernos municipales y provinciales para la gestión de sus estrategias de desarrollo dirigidas, desde la gestión del conocimiento y la innovación, al fomento de proyectos que generen transformaciones económico-productivas, socioculturales, ambientales e institucionales, con el objetivo de elevar la calidad de vida de la población”.

Como se observa en la definición anterior, al liderazgo de los gobiernos municipales y provinciales, a la gestión de las estrategias de desarrollo (tanto municipal como provincial) y al fomento de proyectos concebidos desde la gestión del conocimiento y la innovación, se le asigna una crucial importancia para que se concrete el impulso al desarrollo territorial”.

1.4.2 La Estrategia de Desarrollo Territorial y los proyectos de desarrollo local como vía para su concreción

Las Estrategias de Desarrollo Territorial son concebidas dentro de las normas jurídicas que regulan todo lo concerniente al desarrollo local en Cuba, como instrumentos para el cumplimiento de los fines que constitucionalmente tienen establecidos el municipio y la provincia (Ministerio de Economía y planificación, 2020). Específicamente, en el Decreto Ley 33/ 2021, dedicado a la gestión estratégica del desarrollo territorial, se le define como un instrumento integrador para orientar la gestión municipal y/o provincial y contribuir al desarrollo económico y social del territorio.

La Estrategia de Desarrollo Provincial (EDP) no constituye una suma de las estrategias municipales, sino que hace énfasis en la identificación y gestión de los principales polos productivos y cadenas de valor intermunicipales, que requieren, siempre que sea necesario, de un ente que articule los actores implicados y facilite la canalización de recursos humanos, naturales, financieros, materiales e inmateriales. La EDP debe atender la gestión de aquellos sistemas productivos, actuales y potenciales, que trascienden los marcos municipales.

El desarrollo provincial a que se aspira, constituye un proceso integral de construcción social y cambio estructural coherente con la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista que, desde la gestión de estrategias, políticas públicas, programas y proyectos de carácter provincial, contribuye a la movilización cooperada, complementación, y puesta en valor de recursos endógenos fundamentalmente, en función de las prioridades definidas por el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social y los intereses territoriales (Cardoso Carreño, 2017).

Para implementar las líneas estratégicas, se requiere identificar las oportunidades de programas y proyectos asociados a los diferentes polos productivos y encadenamientos productivos intermunicipales, definiendo el alcance y contenido de los mismos, diferenciando lo que debe asumir el municipio y la provincia como parte de su planificación, así como los que están subordinados a la nación. Se incluirán además otros proyectos y acciones que resulten del interés del país, la provincia o municipio que por su alcance e importancia estratégica se justifique. En todos los casos se debe hacer una gestión proactiva de diferentes fuentes de financiamiento

territoriales, nacionales e internacionales para la ejecución de los programas, proyectos y acciones específicas que se definan (Santa María, 2006).

La implementación de las estrategias de desarrollo territorial y la gestión de los proyectos de desarrollo local, con el objetivo de impulsar el desarrollo territorial, requiere del aprovechamiento de los recursos y posibilidades locales. En el proceso resulta esencial fortalecer las capacidades de los actores locales para gestionar, en un contexto de descentralización, el conjunto de estrategias, políticas públicas, programas y proyectos que le dan contenido al desarrollo local (Cardoso Carreño, 2017).

La lógica de las estrategias de Desarrollo Municipal se expresa en líneas estratégicas, políticas públicas locales, programas y proyectos (Ministerio de Economía y planificación, 2020), los componentes de la misma son los siguientes:

1. Preparación,
2. Análisis estratégico,
3. Propuesta y aprobación,
4. Proyección y aprobación de programas e identificación de principales proyectos,
5. Implementación
6. Monitoreo y evaluación

En la referida política se conciben los proyectos de desarrollo local como la vía para materializar las estrategias de desarrollo municipal y provincial, sobre la base del aprovechamiento de recursos endógenos en lo fundamental. Se reconocen los mismos, como el conjunto de recursos, esfuerzos y acciones que tienen el propósito de transformar una situación existente a otra deseada que contribuya al desarrollo del territorio donde actúa e impacte en la calidad de vida de la población.

Los proyectos de desarrollo local, atendiendo a su naturaleza, adoptan las modalidades siguientes (Ministerio de Economía y planificación, 2020):

- a) Económico-Productivos: generan bienes y servicios comercializables que se destinan al beneficio local y, de forma sostenible, en cualquier sector de la economía y servicios sociales, fundamentalmente dirigidos a potenciar la producción de alimentos con destino al consumo interno; contribuir a las exportaciones, a la sustitución de importaciones y flujos monetario-mercantiles al interior del territorio; fomentar la

gestión del turismo local sostenible al aprovechar los recursos y atractivos turísticos de los municipios y generar encadenamientos productivos;

b) Socioculturales: se identifican con el incremento, la diversificación y la calidad de los servicios sociales que se brindan a la población, en consonancia con las políticas sectoriales aprobadas, relacionados con el comportamiento humano y formas de organización social; incluyen elementos de la cultura popular en el territorio, el fomento de los valores, la promoción del sentido de pertenencia, la conservación, rehabilitación e incremento del patrimonio cultural local;

c) Ambientales: están dirigidos a la protección y el uso sostenible de los recursos naturales y al mejoramiento de las condiciones ambientales;

d) Institucionales: vinculados a una institución, tributan al fortalecimiento de las capacidades institucionales, tangibles e intangibles, para la gestión estratégica del desarrollo local y atiende con énfasis especial los temas de planificación estratégica, multinivel e interterritorial; e

e) Investigación, desarrollo e innovación: respaldan actividades vinculadas a la investigación, desarrollo e innovación, potencialmente generadoras de mejoras tecnológicas u otras.

1.5 Conclusiones parciales del capítulo

- La Metodología *SROI* constituye un proceder que permite comprender, medir y comunicar, además del valor económico, el extra-financiero (social y ambiental) generado por iniciativas, programas y proyectos que tienen un impacto directo e indirecto en las comunidades. Su surgimiento está vinculado al auge del llamado “tercer sector” (iniciativas surgidas dentro del movimiento de la Economía Social o Economía Social y Solidaria) que se desarrolla en Europa y países de América Latina, en los años 90 del siglo XX y en las dos primeras décadas del XXI.

- El análisis que se propone en la Metodología *SROI* entra dentro de los esfuerzos realizados en la ciencia contable por generar métricas que permitan medir los intangibles, a través de un proceso donde resulta esencial identificar los resultados de un proyecto y los implicados o partes interesadas que en él intervienen.

- El análisis *SROI* tiene como modelo que representa su proceso a la “Cadena de Creación de Impactos”, la cual muestra la interrelación entre las entradas, los

productos o salidas y los resultados, elementos o factores que explican el cambio, pues de lo que trata es de a través de métodos cualitativos y cuantitativos, medir el impacto social como retorno de la inversión.

- Buscar indicadores para medir los resultados (positivos y negativos) provocados por las salidas o productos, resulta fundamental para evaluar el impacto social. Asignar valor (“monetizar”) los resultados deseados y no deseados facilitan la tarea de realizar el cálculo del ratio beneficios / inversión considerando su actualización, de modo de poder realizar el cálculo partiendo de lo aportado por el método del costo-beneficio y las técnicas utilizadas en la determinación de la rentabilidad o retorno de la inversión.

- Entre las fortalezas fundamentales de la metodología se consideran su capacidad para priorizar lo estratégico y enfocarse en los objetivos, debido a la interacción con los implicados que se contiene en sus pasos, lo cual permite trabajar en los resultados principales, siendo útil tanto como herramienta prospectiva o predictiva, como para el monitoreo y la evaluación de impactos. La subjetividad que le es inherente a la propia medición; la dificultad para asignar valor a los intangibles y el hecho que no permite comparar el resultado obtenido en varios proyectos, se señalan como sus principales debilidades.

- La concepción del desarrollo que fundamenta el desarrollo territorial va más allá del crecimiento económico y contempla una visión integral que incluye, además del factor económico, lo sociocultural, político, lo tecnológico y lo ambiental. La participación de los diversos actores en las decisiones resulta un componente esencial para la sostenibilidad.

- El desarrollo territorial constituye un elemento crucial de la estrategia de desarrollo socioeconómico del país. En consonancia con ello, las estrategias de desarrollo territorial son instrumentos para el cumplimiento de los fines que constitucionalmente tienen establecidos el municipio y la provincia.

- La cartera de proyectos de desarrollo local, constituyen la vía para la implementación de las estrategias de desarrollo: municipales y provinciales. Estos son concebidos como el factor fundamental para el cambio, entendido este como la transformación de una situación existente en otra deseada.

Capítulo 2. Despliegue de la Metodología SROI : necesidad y conveniencia de su utilización desde la experiencia del desarrollo territorial en Matanzas

Se explicará en forma de expresión y síntesis: el análisis en profundidad de las fases y pasos de la Metodología SROI. Consideración del proceder a seguir en el despliegue de la Metodología. Necesidad y conveniencia de la utilización de la metodología de acuerdo a las experiencias en la gestión de proyectos de desarrollo local en Matanzas. Síntesis de la consideración de especialistas sobre la necesidad del uso de la Metodología SROI en el contexto de desarrollo territorial en Matanzas.

2.1 Análisis en profundidad de las etapas y pasos de la Metodología SROI

A continuación, en la tabla 2.1 se presentarán las consideraciones de distintos autores que tratan la Metodología SROI, sobre las etapas que debe seguir la misma para ser desarrollada.

Tabla 2.1: Consideraciones de distintos autores que tratan la Metodología SROI

Autores	Etapas
Amaro Mejías.L(2015) citando Nicholls et all (2012)	Etapa 1. Establecer alcance e identificar a los grupos de interés Etapa 2. Crear mapa de los cambios Etapa 3. Valorar los cambios Etapa 4. Establecer los impactos Etapa 5. Calcular el SROI Etapa 6. Reportar, usar y certificar
Esmeralda Almazán .M.M (2019)	Etapa 0. La teoría del cambio Etapa 1. Definir el alcance de la evaluación Etapa 2. Iniciar el mapa de impacto Etapa 3. Cuantificación y monetización de los resultados Etapa 4. Aplicación de correctores y cálculo de impacto Etapa 5. Cálculo SROI

	Etapa 6. Comunicación y utilización de los resultados
Nitcholls.J (2012).	Etapa 1. Establecer alcance e identificar a los grupos de interés Etapa 2. Crear mapa de resultados Etapa 3. Evidenciar los resultados y darles un valor Etapa 4. Establecer el impacto Etapa 5. Calcular el <i>SROI</i> Etapa 6. Reportar, usar y certificar
Ariza-Montes et al. (2018)) citando Nicholls et al. (2012)	Etapa 1. Establecer el alcance e identificar a los grupos de interés claves Etapa 2. Hacer el mapa de resultados o cambios Etapa 3. Evidenciar los resultados y asignarles un valor monetario Etapa 4. Establecer el impacto Etapa 5. Calcular el <i>SROI</i> Etapa 6. Verificar, comunicar y usar
Pava Rincon (2022)	Etapa 1. Establecer alcance e identificar a los grupos de interés Etapa 2. Crear mapa de resultados Etapa 3. Evidenciar los resultados y darles un valor Etapa 4. Establecer el Impacto Etapa 5. Calcular el <i>SROI</i> Etapa 6. Reportar, usar y certificar
The Cabinet Office (2012)	Etapa 1. Establecer alcance e identificar a los grupos de interés

	<p>Etapa 2. Crear un mapa de resultados</p> <p>Etapa 3. Evidenciar los resultados y darles un valor</p> <p>Etapa4. Establecer el impacto</p> <p>Etapa 5. Calcular el <i>SROI</i></p> <p>Etapa 6. Reportar, usar y certificar</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la tabla 2.1, existe coincidencia o consenso entre los autores en cuanto a considerar que las etapas que debe seguir la Metodología son las siguientes:

Etapa 1. Establecer alcance e identificar los grupos de interés

Etapa 2. Crear mapa de resultados

Etapa 3. Evidenciar los resultados y darles un valor

Etapa 4. Establecer el impacto

Etapa 5. Calcular el *SROI*

Etapa 6. Reportar, usar y certificar

La revisión de los pasos y o actividades concebidos en cada etapa, y en la que concluyen o coinciden los autores consultados son los siguientes, que se mostrarán a continuación en la tabla 2.2.

Tabla 2.2. Pasos a seguir para cada etapa

Etapas	Pasos
Etapa 1: Establecer alcance e identificar los grupos de interés.	<p>Paso 1. Establecer el alcance</p> <p>Paso 2. Identificar los grupos de interés</p> <p>Pase 3. Decidir cómo involucrar a los grupos de interés</p>
Etapa 2: Crear mapa de resultados.	<p>Paso 1. Crear el mapa</p> <p>Paso 2. Identificar los recursos</p> <p>Paso 3. Valorar los recursos</p>

	Paso 4. Clasificar los resultados Paso 5. Describir los resultados
Etapa 3: Evidenciar los resultados y darles un valor.	Paso 1. Desarrollar indicadores para los resultados Paso 2. Recoger información de los resultados Paso 3. Establecer cuánto duran los resultados Paso 4. Ponerles un valor a los resultados
Etapa 4: Establecer el impacto.	Paso 1. Peso muerto y desplazamiento Paso 2. Atribución Paso 3. Decrecimiento Paso 4. Calcular el impacto
Etapa 5: Calcular el <i>SROI</i> .	Paso 1. Proyección hacia el futuro Paso 2. Calcular el VAN Paso 3. Calcular la ratio del <i>SROI</i> Paso 4. Análisis de sensibilidad Paso 5. Retorno social
Etapa 6: Reportar, usar y certificar.	Paso 1. Reportar Paso 2. Usar Paso 3. Certificar

Fuente: *The Cabinet Office* (2012).

2.1.1 Consideración del proceder a seguir en el despliegue de la Metodología

La metodología se ubica como una de las mejores calificaciones a nivel internacional y con mayor afinidad metodológica para ser utilizada en el sector empresarial emergente (González-Vásquez & Castillo-Aguilera, 2016). Para proceder en el despliegue de la Metodología *SROI* se necesitan desarrollar minuciosamente las 6 etapas para poder obtener un resultado satisfactorio y acorde al objeto de estudio realizado en la metodología.

Para calcular los beneficios para la sociedad de las empresas, a la creación de empleo para personas en riesgo de exclusión social. En la actualidad se ha convertido en un método generalizado de cálculo del retorno de programas sociales, sobre todo en el ámbito anglosajón. Desarrollado a partir de un análisis tradicional de coste beneficio y la contabilidad social, el análisis *SROI* pretende evidenciar cómo una actividad o proyecto crea valor, llegando a una expresión monetaria total del retorno que se crea por cada unidad invertida. El coeficiente de *SROI* por tanto es una comparación entre el valor generado por una iniciativa y la inversión necesaria para lograr ese impacto (Ayuso, 2018).

El *SROI* es un cociente muy sencillo entre lo que se logra al realizar un proyecto y los recursos empleados. El elemento diferencial es que se objetivan, cuantifican y traducen a unidades monetarias los beneficios no directamente económicos de la actividad. El coeficiente de *SROI* es una comparación entre el valor generado por una iniciativa y la inversión necesaria para lograr ese impacto. De esta forma, se traduce a euros y se hace comprensible y comparable lo intangible de cada proyecto y organización. Esto permite conocer el verdadero impacto, demostrar el valor de una iniciativa, comprender la magnitud y las implicaciones de un proyecto en profundidad, gestionar mejor y comunicar de manera más efectiva (Piñeiro et al., 2015).

Para llegar a los resultados, valoración de la metodología y el cálculo del *SROI*, se inicia estableciendo el alcance del análisis, definiendo los participantes del proceso, y los grupos de interés. Luego se procede a realizar un mapa de impacto, en donde se determina el procedimiento requerido para obtener los resultados, y este ayuda explicando el valor creado a través de su uso.

Este valor se multiplica por la cuantificación del indicador, a este resultado se le resta el porcentaje de cambio que se haya podido generar sin la intervención del proyecto, (el peso muerto), menos el porcentaje de cambio que se haya generado por la intervención de otros proyectos o actividades (atribución), menos la depreciación del cambio en el tiempo (disminución); el producto de esta operación será el impacto total generado por las actividades del proyecto. Después de realizados estos pasos se procede a llevar a cabo el cálculo del *SROI*, se divide el valor de los impactos hallados contra la inversión y el resultado de esta operación será el *SROI*.

2.2 Necesidad y conveniencia de la utilización de la metodología de acuerdo a las experiencias en la gestión de proyectos de desarrollo local en Matanzas

Para la obtención de opiniones acerca de la metodología y su posible uso para evaluar el impacto social de los proyectos, se previó la realización de una entrevista estructurada a especialistas en el tema, dada la vinculación de su trabajo con las cuestiones del desarrollo territorial en la provincia, especialmente con la gestión de programas y proyectos de desarrollo local.

La selección de los especialistas se realizó a partir de un método de muestreo no probabilístico, el nombrado como “bola de nieve”. Se trata de localizar y acceder a la persona a entrevistar, a través de la recomendación de alguien reconocido en el tema sobre el que se va a investigar, el cual ya fue previamente entrevistado. Así, a partir de una lista mínima de dos o tres personas reconocidas en el tema objeto de la entrevista, se conforma una lista con muchos más integrantes como resultado de las recomendaciones y propuestas realizadas en sucesión.

De la manera indicada antes, se logró completar un listado de 10 personas: 10 especialistas en gestión de proyectos de desarrollo local de la provincia. Como parte de la familiarización para la entrevista con dichos especialistas, se obtuvo información sobre un grupo de proyectos de desarrollo local formulados y/o ejecutados entre 2016 y 2022, con el cual tienen relación de una u otra manera los profesionales entrevistados, ya sea porque coordinan el programa donde se ubican los proyectos referidos; porque son gestores de algún o algunos de ellos, o porque desempeñan una labor de asesoría dentro de la formulación y gestión de proyectos. En la tabla 2.3 se muestran los títulos de los mismos, su tipología y el programa al que pertenecen, y el objetivo general que se proponen. De su lectura se deriva con facilidad, que una parte importante de los mismos tienen como propósito la realización de acciones con un componente social directo, como los pertenecientes al Programa “Manejo del hábitat”, o los proyectos socioculturales, ligados a la conservación y revalorización del patrimonio tangible e intangible. Pero incluso, aquellos que se incluyen en el Programa de encadenamientos productivos y circuitos cortos de producción-comercialización de bienes y servicios, indican desde la declaración del objetivo general el impacto ambiental o social que le son inherentes a sus resultados de innovación, unas veces

directamente o de manera indirecta. Ello ya supone una información que indica a nivel declarativo y de manera intuitiva, la necesidad y conveniencia del uso de la metodología *SROI* para la evaluación de impactos sociales y ambientales de los proyectos de desarrollo local.

Tabla 2.2. Muestra de proyectos de desarrollo local formulados y/o ejecutados en la provincia de Matanzas entre 2016 y 2022

Título	Programa al que responde y tipo de proyecto	Objetivo general
- Propuesta de un modelo de gestión que dinamice el desarrollo con enfoque geosistémico para la Zona Priorizada para la Conservación (ZPC) de Matanzas.	Manejo del hábitat (Investigación básica)	Propuesta de un modelo de gestión que dinamice el desarrollo con enfoque geosistémico (metodología MaB), en la Zona Priorizada para la Conservación (ZPC, primera etapa) de Matanzas.
- Desde abajo vamos más lejos: soñando una casa desde los cimientos para y con los adolescentes de la ciudad de Matanzas.	Manejo del hábitat (Investigación y desarrollo)	Construir un diseño cultural recreativo educativo participativo con y para los adolescentes de la ciudad de Matanzas, con vistas a una recreación en armonía con el patrimonio natural y cultural.
- Propuesta de la empresa de base tecnológica "Palmar de Junco"	Manejo del hábitat (I + D + i) ciclo completo	Diseño de una empresa de base tecnológica "Palmar de Junco" dedicada al tema deporte y el ocio sobre la base del conocimiento y la innovación
- Gestión, manejo y protección del patrimonio arqueológico en el valle del río Canímar: el sitio	Manejo del hábitat (I + D + i)	Elaborar proyecto de puesta en valor del sitio arqueológico Canímar Abajo como destino turístico para mejorar la calidad de vida de la población local y contribuir al

Título	Programa al que responde y tipo de proyecto	Objetivo general
Canímar Abajo.		desarrollo socioeconómico, cultural y sostenible del Consejo Popular Canímar y el municipio de Matanzas.
- <i>Desarrollo de tecnologías para el proceso artesanal de co-productos obtenidos en la Sericultura</i> .	Manejo del hábitat (I + D + i)	Generar alternativas tecnológicas en la utilización de los co-productos derivados de la sericultura.
- Ciencia y tecnología en función de la planificación y el manejo integrado de la zona costera ciudad-bahía de Matanzas.	Manejo del hábitat (I + D + i)	Lograr mediante el desarrollo e implementación de la ciencia, la tecnología y la innovación contribuir a la planificación y manejo adecuado del hábitat urbano-costero que conforman la franja litoral de la ciudad de Matanzas y la espectacular bahía que ella bordea.
- Producto turístico cultural: Monumento al esclavo rebelde. Creando cultura desde la memoria histórica.	Proyecto sociocultural	Potenciar el valor de los servicios culturales que ofrece el Sitio-Monumento, generando oportunidades que contribuyan a la mejora de la calidad de vida de las comunidades próximas al mismo y elevando su impacto sociocultural en la propia comunidad y en los demás públicos visitantes.
- Proyecto turístico cultural "Palmar de Junco: la leyenda que vive".	Proyecto sociocultural	Contribuir a mejorar la calidad de vida de la población matancera, fundamentalmente de la residente en Pueblo Nuevo, a partir de la creación de un producto sociocultural,

Título	Programa al que responde y tipo de proyecto	Objetivo general
		turístico y de la comercialización de servicios científico-técnicos.
- Diseño de presentaciones farmacéuticas a partir de plantas medicinales con propiedades Antibacteriana e Inmunomoduladora.	Encadenamientos productivos y circuitos cortos de producción-comercialización de bienes y servicios. (Innovación)	Diseñar presentaciones farmacéuticas a partir de plantas medicinales con propiedades antibacteriana e inmunomoduladora.
- Reciclaje de la escoria de soldadura bajo fundente de recipientes a presión.	Encadenamientos productivos y circuitos cortos de producción-comercialización de bienes y servicios. (Innovación)	Promover una alternativa económica, ambiental y socialmente sostenible para el tratamiento de los residuales de escoria generados en el proceso de soldadura bajo fundente de recipientes a presión en la Empresa de Conformación de Matanzas.
- Encadenamiento de soluciones basadas en tecnologías digitales tridimensionales para la enseñanza y la práctica de las ciencias biomédicas.	Encadenamientos productivos y circuitos cortos de producción-comercialización de bienes y servicios. (Innovación)	Diseñar un esquema de encadenamiento productivo, entre actores vinculados al territorio matancero, para desarrollar las capacidades tecnológicas de escaneo, modelación y fabricación tridimensional, en función de las necesidades del sector de la salud.
- Aplicación de tecnologías	Encadenamientos	Desarrollar nuevos materiales y productos

Título	Programa al que responde y tipo de proyecto	Objetivo general
de productos y servicios anticorrosivos en la industria cubana.	productivos y circuitos cortos de producción-comercialización de bienes y servicios. (Innovación)	anticorrosivos e introducir la tecnología de los Sistemas de Protección Anticorrosiva y Conservación (SIPAYC) en las instalaciones y equipos pertenecientes a la Unión CUPET y el Grupo empresarial AZCUBA, contribuyendo a prolongar su vida útil y a disminuir los gastos de mantenimiento por concepto de deterioro por corrosión.

Fuente: Elaboración propia.

El avance en la exploración de la pertinencia de la metodología se trata de alcanzar a partir de la realización de la entrevista estructurada a los especialistas, cuestión ya referida a inicios de este epígrafe. El anexo 1 muestra las preguntas que conformaron la estructura y contenido de la entrevista. En tal sentido, se indaga por la presencia de los beneficios sociales en los programas o proyectos que coordina o gestiona el especialista. Asimismo, se pregunta por el proceder utilizado (método, metodología de evaluación social) para medir el impacto social y se insiste en que exprese si considera necesaria y conveniente el uso de la metodología *SROI* en el contexto del desarrollo territorial en Matanzas.

2.3 Síntesis de la consideración de especialistas sobre la necesidad del uso de la Metodología *SROI* en el contexto de desarrollo territorial en Matanzas

La entrevista se realizó por separado, facilitándole a los entrevistados la información sobre la Metodología *SROI*, y proporcionándole el tiempo necesario para su lectura y reflexión.

A continuación, se presenta un resumen de los resultados de la entrevista a los 10 especialistas:

Tabla 2.4. Resumen de los resultados de la entrevista a especialistas

Presencia de efectos sociales en los proyectos gestionados	Utilización de algún método de evaluación de impacto social	¿Cuál? Método utilizado	Consideraciones sobre la conveniencia y necesidad del uso de <i>SROI</i> en evaluación del impacto social en Matanzas / Si procedente o no
Todos los entrevistados responden positivamente.	Cuatro entrevistados responden positivamente (40 %)	Señalan la utilización de procedimientos cualitativos para la evaluación, sin que existiera propiamente una medición del impacto.	<p>Existe criterio unánime de que es necesario y conveniente su utilización:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se señala que hoy sólo se utilizan métodos económicos financieros tradicionales que no posibilitan medir el impacto social. ▪ Se califica de importante su utilización como herramienta para medir el impacto social de los proyectos, pues contribuiría al apoyo y sustento de la toma de decisiones en la gestión de programas y proyectos. ▪ A nivel del conocimiento que se tiene de la metodología, se considera que sería procedente su uso.

Fuente: elaboración propia

Se efectuó el desarrollo de la metodología en sus diferentes fases y pasos, donde quedan explícitos todos los métodos que se desarrollan para poder llegar a realizar el cálculo del *SROI* y poder asignarle valor al impacto social del proyecto. Cada grupo de

interés realiza su trabajo al establecer su propósito en el proyecto (su alcance), después se crea un mapa de los resultados esperados, para poder acceder asignarles valor a los resultados del impacto, a través del resultado sobre el peso muerto, atribución, decrecimiento y calcular el impacto. Para poder así con estos resultados podemos proceder al cálculo del *SROI*.

Se realizó un resumen donde existen varios proyectos de desarrollo local en Matanzas con disímiles propósitos para el bienestar social. Además, se realizaron entrevistas con especialistas de dicho tema donde se expone la utilidad y conveniencia de poder emplear la metodología de *SROI*.

En el capítulo se realizó el análisis a profundidad de las etapas y pasos de la Metodología *SROI*, además de necesidad y conveniencia de la utilización de la metodología de acuerdo a las experiencias en la gestión de proyectos de desarrollo local en Matanzas y la síntesis de la consideración de especialistas sobre la necesidad del uso de la Metodología *SROI* en el contexto de desarrollo territorial en Matanzas.

Conclusiones

- Con la fundamentación del marco teórico referencial, se pudo sistematizar el origen, naturaleza y características de la Metodología *SROI*, así como considerar sus fortalezas y debilidades.
- Se constató el carácter multidimensional con que se concibe la noción de desarrollo territorial en la literatura internacional por autores cubanos y en los documentos programáticos aprobados por el Partido Comunista de Cuba en el VII y VIII Congresos, así como en los documentos jurídicos que lo rigen emitidos por el Estado Cubano.
- Los proyectos de desarrollo local que forman parte de la Estrategia de Desarrollo Municipal y Provincial son considerados como la vía para su concreción en el territorio. Al concebirse como un conjunto de recursos, esfuerzos y acciones que tienen el propósito de transformar una situación existente a otra deseada, exigen indicadores para su formulación, monitoreo y evaluación de impactos, cuestión que trata la metodología *SROI*.
- El estudio exploratorio llevado a cabo a partir del trabajo de campo con los especialistas en gestión de proyectos del territorio matancero, constató la conveniencia y necesidad de utilizar la Metodología *SROI* en la formulación y ejecución de los proyectos, pues hoy solamente se utiliza el análisis financiero convencional y criterios cualitativos para la evaluación de impactos.

Recomendaciones

- Continuar profundizando en el conocimiento del análisis *SROI* en su actualización y adaptación al contexto cubano.
- Que se analice la inclusión de sus contenidos y características en las carreras de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas y Licenciatura en Economía.
- Divulgar los resultados del estudio realizado como parte de este Trabajo de Diploma, entre los gestores y evaluadores de los proyectos de desarrollo local.

Bibliográficas

1. Alburquerque, F., et al. (2015). "El enfoque del desarrollo económico territorial."
2. Alburquerque, F. and S. J. R. I. d. G. L. R. Pérez (2013). "El desarrollo territorial: enfoque, contenido y políticas." **4**: 1-24.
3. Alcañiz Moscardó, M. J. C. (2008). "El desarrollo local en el contexto de la globalización." **15**(47): 285-315.
4. Amaro Mejías, L. (2015). "Metodología *SROI*: Aplicación de las primeras fases al proyecto de fortalecimiento de la cooperativa de catadores *Coocamarji* (Brasil)."
5. Ariza-Montes, A., et al. (2018). Análisis del Retorno Social de la Inversión (*SROI*) del Programa ROMI de la Fundación Secretariado Gitano. Actas del XVII Congreso Internacional de Investigadores en Economía Social y Cooperativa-La Economía Social: transformaciones recientes, tendencias y retos de futuro.
6. Ayuso, S. J. D. d. t. (2018). "La medición del impacto social en el ámbito empresarial." (26).
7. Bichard, E. (2016). *Sustainable return on investment: towards a method of valuing social and environmental change in the built environment. Proceedings of the 2nd Annual International Conference on Social Sciences, Faculty of Economics & Administrative Sciences, Yildiz Technical University.*
8. Cardoso Carreño, R. (2017). Procedimiento para el diseño de estrategias de desarrollo provincial en Cuba, Universidad de Pinar del Río" Hermanos Saíz Montes de Oca".
9. Casalis, A. (2011). "Desarrollo local y territorial: aportes metodológicos y teóricos para las políticas públicas."
10. Consejo de Ministros de la República de Cuba (2021). Decreto 33/2021 Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial, Gaceta Oficial No. 40

Ordinaria de 16 de 2021, Ministerio de Justicia, Documento on-line
<http://www.gacetaoficial.gob.cu/>

11. Delgado, E. and Feijóo, A., Revista de la Facultad de Economía, BUAP (2007). "Enfoque territorial del desarrollo humano en Cuba y su medición." 12(34).
12. Elizalde, A. (2003). Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local, ILPES.
13. Economía Solidaria (2022). Medición del valor Social y el impacto. El portal de la Economía Solidaria.
14. Emerson, J. and F. J. R. Twersky, San Francisco, CA (1996). "*New social enterprise.*"
15. Epstein, M. J. (2009). Sostenibilidad empresarial: Administración y medición de los impactos sociales, ambientes y economía, Ecoe ediciones.
16. Esmeralda Almazán, M.M, Núm 74 (2020). "*El valor de la intervenció socioeducativa: l'SROI com a eina de mesura econòmica de l'impacte social.*"
17. esPosible (2012). Qué es SROI, es Posible. La revista de la gente que actúa, octubre (29).
18. Fundació Agostín Serrate (2014) Medición del impacto social y económico de las Fundación Agostín Serrate mediante la aplicación de la metodología SROI, informe de resultado con la colaboración de SODES y Alter Civites.
19. González-Vásquez, M. and Castillo-Aguilera, R (2016). "Medición de impacto social de empresas emergentes de base tecnológica en México." 2(1): 1718-1744.
20. Irwin Pizano, S. (2018). El retorno social de la inversión (SROI) como herramienta de análisis para la gestión de proyectos sociales en la Fundación Grupo Familia (Colombia), Escuela de Administración, Economía y Negocios.
21. Marzo Arpon, M (2020). "El valor de la intervenció socioeducativa: l'SROI com a eina de mesura econòmica de l'impacte social."

22. Ministerio de Economía y Planificación de la República de Cuba (2020). Política para Impulsar el Desarrollo Territorial, Documento on-line www.mep.gob.cu
23. Moscardó, M. A. (2008). 1 Globalización y desarrollo local. De la economía global al desarrollo local: El alcance de la intervención de los agentes de empleo y desarrollo local, *Servei de Publicacions*.
24. Nicholls, J., et al. *A guide to social return on investment (revised). The SROI Network* (UK)(2012).
25. Pava Rincon, S. M. (2022). "Guía de aplicación del retorno social de la inversión (SROI) a proyectos sociales en Colombia."
26. Pérez Rozzi, S. F. (2016). La construcción del desarrollo territorial en Argentina-El papel de las Agencias de Desarrollo territorial.(El caso Bragado. 2004-2013), *Universitat Politècnica de València*.
27. Piñeiro, G. D., et al. (2015). "*ICEDE Working Paper Series*."
28. Ramírez, B,P. and Benito, E,C. (2000). Desarrollo local: manual de uso, ESIC Editorial.
29. Rincón Ruiz, A. Valoración integral de la biodiversidad y sus servicios ecosistémicos. Aspectos conceptuales y metodológicos. Instituto de Investigación de Recursos Biológicos.
30. Roux, H. N. (2012). Economía Social. Valoración y medición de la inversión social: Método SROI, Ecobook.
31. Roux, H. N. J. A. f. (2010). "El SROI (*social return on investment*): un método para medir el impacto social de las inversiones." **113**: 34-43.
32. Saenz, M. A. (2011). "Modelo para la gestión de un portfolio de proyectos de investigación y desarrollo."
33. Santa María, B, (2006). La Colaboración entre Estado y Sociedad Civil en la fase de implementación de Políticas Públicas en México.
34. The Cabinet Office (2012). Guía para el Retorno Social de la Inversión (SROI), Actualización de la guía del 2009, producido y adaptado al español por Grupo Civis.

35. Valdés Medina F. E. y Saavedra García, M. L. (2019) Análisis crítico sobre el uso del *SROI* en la evaluación del impacto social en iniciativas de emprendimiento social: caso México.
36. Zumido Flores, J (2016) Medición del valor social. El método del retorno social de inversión (*SROI*).

Anexos

Anexo 1

Guía para la realización de la entrevista a especialistas en coordinación y gestión de proyectos.

Sobre la metodología *SROI*

La Metodología *SROI* (por sus siglas en inglés: Social Return of Investment – retorno social de la inversión), es un proceso que permite comprender, medir y comunicar, además del valor económico, el extra - financiero (social y medioambiental) generado por un programa, actividad o proyecto, en relación a los recursos invertidos en estas iniciativas, por una empresa, organización o entidad pública. Así, permite considerar valores que corrientemente no se reflejan en los estados financieros convencionales (lo cual lo ubica dentro de los métodos de medición de intangibles), “monetizando” los beneficios de carácter económico, social o ambiental de cualquier inversión.

La metodología o análisis *SROI* se crea en San Francisco (EE.UU.), en los años 90 y se desarrolla luego en el Reino Unido de la Gran Bretaña, donde es aplicada ampliamente para medir el impacto de las inversiones de la administración pública, extendiéndose su uso a otros países de la Unión Europea y Australia.

Medir el *retorno social de la inversión* implica un proceso que sigue determinadas fases (ver tabla en el reverso), donde se busca evaluar los costos y beneficios vinculados a los resultados (*outcomes*: económicos, sociales y ambientales) de un cambio esperado, provocado por las acciones, actividades, prestaciones y productos (*outputs*), realizado por un programa, proyecto o emprendimiento.

Dado que múltiples resultados / impactos sociales y ambientales no pueden ser medidos directamente pues no poseen valor de mercado, deben usarse diferentes indicadores para evaluar su grado de cumplimiento, a los cuales se le asigna un valor monetario (monetización) y los valores asignados son llamados *proxy*, los cuales permiten cuantificar la intangibilidad que le es inherente a estos resultados. El proceso que sigue la metodología exige una importante participación de las

partes interesadas y ello constituye el fundamento de la evaluación de los resultados y de la asignación de valor.

El método *SROI* mide el valor de los beneficios sociales con relación a los costos, por lo que parte del análisis costo – beneficio y de la contabilidad social, considerando el razonamiento financiero del retorno sobre la inversión. Se expresa en forma de ratio como el cociente entre el valor social o ambiental que genera una iniciativa y el monto o inversión requerida para generar dicho valor, expresado en términos monetarios y de esta manera trata de responder a la pregunta de cuánto valor se crea por unidad monetaria de inversión, lo que traduce el impacto social generado por un proyecto a términos de retorno de inversión. Especialistas en el método afirman que se puede usar tanto con naturaleza predictiva (para la evaluación ex ante de programas y proyectos), como para el monitoreo o seguimiento y en especial para la medición de impactos.

La fórmula para el cálculo del *SROI* es la siguiente:

$$\text{Ratio SROI} = \text{Valor Actual Neto de los Impactos} / \text{Valor Actual Neto de la Inversión}$$

Fases del método *SROI* (Amaro Mejías, L. 2015, pág. 17, citando a Nicholls et al. 2012)

FASES	PROPÓSITO	PROCESO
Fase 1	Establecer alcance e identificar a los grupos de interés	1.1 Establecimiento del alcance 1.2 Identificación de los grupos de interés 1.3 Decisión sobre cómo involucrar a los grupos de interés
Fase 2	Crear mapa de los cambios	2.1 Inicio del Mapa de Impacto 2.2 Identificación y valoración de insumos 2.3 Determinación de resultados 2.4 Descripción de cambios
Fase 3	Valorar los cambios	3.1 Desarrollo de indicadores de cambios 3.2 Colecta de información sobre cambios 3.3 Duración de los cambios 3.4 Valoración de los cambios
Fase 4	Establecer los impactos	4.1 Peso muerto y desplazamiento 4.2 Atribución 4.3 Decrecimiento 4.4 Cálculo del impacto
Fase 5	Calcular el SROI	5.1 Cálculo del valor actual neto 5.2 Calculo del ratio SROI 5.3 Análisis de sensibilidad 5.4 Periodo de retorno de la inversión
Fase 6	Reportar, usar y certificar	6.1 Información a los grupos de interés 6.2 Uso de los resultados 6.3 Certificación

- Guía de preguntas a contestar en la entrevista:

1.- El programa, proyecto, iniciativa que usted coordina, gestiona, o ha evaluado contempla efectos sociales (beneficios sociales para un grupo o comunidad), cuya adquisición o disfrute no presupone un acto de compra – venta:

Sí _____ No _____

Consideración o aclaración al respecto:

2.- ¿Para su pronóstico (evaluación ex ante) o evaluación de impactos, se realizó o utilizó algún método de evaluación social?

¿Sí_____

Cuál?:

No_____

Consideración o aclaración al respecto:

3.- Refiérase brevemente a la conveniencia y/o necesidad de la Metodología *SROI* en el contexto del desarrollo territorial /local en Matanzas:

4.- En principio y con la información que posee, la considera procedente en el contexto cubano actual: