

# El **retorno social** de programas y proyectos de inversión originan **valor público**<sup>1</sup>

Juan José Miranda M.<sup>2</sup>



La expresión convencional «**evaluación económica y social de proyectos**», quizá deje en los analista y expositores un sabor agrídulce derivado de una concepción más teórica que práctica, cuyo andamiaje está respaldado con hipótesis discutibles de racionalidad originadas en las teorías del «consumidor y del productor» y la muy ponderada «teoría del bienestar». Sin embargo, sus refinados procedimientos expresados en ecuaciones que conducen a cifras seductoras, dejan por fuera del análisis argumentos cualitativas claramente relevantes y pertinentes, tales como: satisfacción, frustración, conformidad, autoestima, dignidad, inseguridad, arraigo, sentido de pertenencia, y en

general otros valores aparentemente invisibles o «intangibles». El alcance definido para sus objetivos, al comprometer a la economía como un todo, para la cual se reclama «**eficiencia**» en la asignación de los escasos recursos de inversión, y, por otro lado, «**equidad**» como criterio social, pero específicamente en la forma que se traduce el impacto de un programa o proyecto sobre la tan anhelada «redistribución de los ingresos». Se puede advertir, a propósito, cierta contradicción en la práctica entre los criterios de «eficiencia» y «equidad», dado que la eficiencia no discrimina región, sector, organización, comunidad o individuo en su análisis, simplemente toma el panorama completo de la economía del país y define costos de oportunidad -precios sombra- para la totalidad, sin segregar las categorías mencionadas. En tanto que la equidad supone un trato preferencial para las comunidades más carenciadas y limitadas al acceso de oportunidades. Quizás el gran desafío consiste en equilibrar y conciliar eficiencia con equidad y proscribir el precepto perverso de «**beneficios concentrados y costos distribuidos o socializados**», es decir, que los beneficios se reparten entre los inversionistas, contratistas y proveedores, en tanto que los costos y

<sup>1</sup> Tomado contextualmente del libro Gestión de Proyectos (octava edición versión física y digital) de Juan José Miranda, se recomienda visitar [www.juanjosemiranda.com](http://www.juanjosemiranda.com).

<sup>2</sup> Profesor Titular del Programa de Formación Virtual de Posgrado de TOP-Universidad Nacional del Litoral, Argentina; Profesor de la Maestría en Gestión y Políticas Públicas en ADEN University (Panamá); Profesor Invitado Universidad Nacional Tres de Febrero – UNTREF-, Argentina; Certificado por el BID como “Gestor de Proyectos Profesional para el Desarrollo”; autor de los libros: “Gestión de Proyectos” (ocho ediciones, versión impresa y digital); “El Desafío de la Gerencia de Proyectos”(cuatro ediciones versión impresa y digital); “Los proyectos la unidad operativa del desarrollo” (dos ediciones), “Proyectos Factibles”; “Cálculo Diferencial y Geometría Analítica”; publica artículos para GestióPolis y LíderdeProyectos.com. [juanjosemiranda.com](http://www.juanjosemiranda.com)

riesgos los asume la sociedad como un todo, situación que se suele justificar por parte de funcionarios e inversionistas en la mayoría de los grandes proyectos.

Por esa razón damos cabida y hacemos eco a «metodologías alternativas» que, si bien no resuelven en forma categórica el problema, si constituyen un avance en el análisis de los efectos sociales y ambientales generados por un programa o proyecto, buscando cerrar la gran grieta entre lo teórico y abstracto de los modelos tradicionales, y lo concreto y pragmático de estas ingeniosas metodologías.

Creemos oportuno, entonces, invocar el concepto *retorno social de la inversión SROI*<sup>3</sup> como una metodología que abre una nueva forma de reflexión, teniendo en cuenta a los que reciben los beneficios de los programas o proyectos y también a los que asumen los costos -grupos de interés o *stakeholders*-, y que pone en el contexto de análisis el concepto de «**valor público**». En efecto, las actividades, operaciones, tareas, labores, gestiones, faenas, que todos los miembros de una comunidad adelantan, crean o destruyen valor, y, por ende, afectan positiva -beneficios- o negativamente -costos- su entorno próximo o remoto. No obstante, estamos acostumbrados -modelos tradicionales- a observar y ponderar solamente lo que es medible, cuantificable, monetizable y tangible, vale decir, aquellos factores para los cuales podemos definir un mercado explícito, donde solamente importa lo que se puede comprar y vender, creando un sesgo en las decisiones basadas únicamente en información incompleta, pues deja por fuera algunas consideraciones extra financieras, ya mencionadas, claramente pertinentes sobre los efectos, resultados o impactos de un programa o proyecto sobre la comunidad o el medio ambiente. Se trata de percibir, entender, identificar, gestionar, contabilizar y demostrar el «**valor público**» derivado de actividades desarrolladas por individuos, empresas o instituciones.

Esta tendencia permite observar el cambio generado por un proyecto midiendo los efectos de tipo social, económico o ambiental y utiliza el lenguaje monetario para sustentar dichos resultados, lo cual facilita estimar la relación costo-beneficio. Por ejemplo, una relación de 1 a 4, significa que con una inversión de 1 dólar -euro, peso, yen, yuan, etc.-, se alcanza 4 dólares de valor para la sociedad. Se trata de incorporar en formato monetario una amplia gama de resultados y efectos, de valor social y ambiental, que no se suele reflejar en los modelos convencionales. Por lo tanto, se constituye en un instrumento que facilita tanto a los gestores como inversores la toma de decisiones buscando la optimización de los efectos económicos, sociales y ambientales -tangibles e intangibles- de su portafolio de programas y proyectos.

Por otro lado, sin negar su aplicabilidad en cualquier tipo y tamaño de proyecto, por ejemplo, la propuesta de una tercera pista del aeropuerto de Heathrow de Londres se sometió a este análisis alternativo, lo mismo que la rehabilitación del puerto de Sidney en

---

<sup>3</sup> *A Guide to Social Return on Investment*, Se trata de una propuesta metodológica surgida a mediados de los años 90 en USA y posteriormente revisada y adaptada por la NEF -New Economics Foundation- en 2000 con el gobierno del Reino Unido. Su propósito es valorar los efectos sociales y ambientales de las inversiones, mediante el coeficiente SROI que establece una comparación entre el valor generado por una iniciativa o proyecto y la inversión necesaria para lograr ese impacto.

Australia, pasó por un estudio similar, pero también suele ser un aliado de las pequeñas causas, es decir, los grupos que como los adultos mayores, los marginados, los niños, las mujeres, las madres cabeza de familia, los enfermos, las comunidades vulnerables, etc., y obviamente, propuestas de inversión que determinan efectos, tanto positivos como negativos sobre el medio ambiente, que no suelen despertar el interés de las metodologías tradicionales, sino en forma agregada. Cabe reiterar, que el dinero es una forma convencional de medir un efecto o impacto de un programa o proyecto, por lo tanto, se acoge como el medio más expedito para expresar valor, derivada de información, tanto cualitativa, como cuantitativa y financiera.

No se trata de una metodología anodina que busca abreviar procedimientos, se trata de un expediente laborioso y en ocasiones complejo que congrega grupos calificados de expertos, dado que el trabajo frente a los demás involucrados suele despertar prevenciones y, en ocasiones, actitudes de rechazo o posiciones inciertas o equívocas.

Esta metodología constituye una herramienta que facilita la discusión de los objetivos estratégicos de una corporación u organización y permite percibir el valor social de las actividades que realiza; ayuda a orientar los recursos para alcanzar las metas deseadas; permite coordinar esfuerzos con otros organismos que buscan propósitos similares; concilian los deseos de las instituciones con los de sus grupos de interés *-stakeholders-* y crean un diálogo formal y permanente en torno a la disposición, dimensión y direccionamiento de sus actividades; ayudan a consolidar el perfil de la organización y los proyectos y programas que allí se realizan. Su aplicación se logra mediante dos tipos de análisis:

- **Prospectivo**, basado en proyecciones y pronósticos, que estiman cuánto **valor público o social** se puede crear si las actividades o acciones alcanzan los resultados esperados -similar a los estudios de preinversión-. Este análisis prospectivo permite establecer qué es lo que se debe medir una vez que el proyecto se ejecuta y entra en operación.
- **Evaluativo**, basado en los resultados que ya se han alcanzado -el equivalente a la evaluación *ex post* tan mencionada como parte vital del ciclo del proyecto- en la cual se procura comparar la situación inicial -sin proyecto- y la alcanzada -con proyecto-.

Este análisis se suele adelantar cubriendo las siguientes etapas:

- Se define el alcance, vale decir, lo que se quiere lograr con el proyecto.
- Se establece el impacto, o sea, los cambios que se presentan como consecuencia de la operación del proyecto.
- Se identifican los *stakeholders* o involucrados, y específicamente, las comunidades que recibirán ese impacto.
- Se establecen índices que miden esos impactos esperados.
- Se elabora el mapa de impacto haciendo seguimiento a los insumos *-inputs-* a los productos *-outputs-* y la forma como se obtienen los resultados *-outcomes-*.
- Se evidencian resultados y se les asigna un valor.
- Se informa, se usa y se certifica. Se trata de compartir los resultados con todos los involucrados, e incorporar las buenas prácticas y las lecciones aprendidas, en

proyectos futuros.

Con los argumentos anteriormente expuestos, podemos añadir una nueva herramienta para decidir con mayor seguridad sobre el destino de los recursos, específicamente los aforados en los presupuestos oficiales, que son registrados y ponderados precisamente para que mediante programas y proyectos germinen «**valor público**».