

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis de la rentabilidad social de los talleres gratuitos
brindados por el emprendimiento social MYPS en el año 2022
utilizando el sistema de evaluación de Retorno Social de la
Inversión (SROI)

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con
mención en Gestión Empresarial que presenta:

Luis Diego Yarasca Gutierrez

Marcelo Melendez Olchowski

Asesor:

Hellen Del Rocio Lopez Valladares

Lima, 2026

La tesis:

Análisis de la rentabilidad social del emprendimiento social MYPs utilizando el sistema de evaluación de Retorno Social de la inversión (SROI)

ha sido aprobada por:

Mgtr. Neride Herminia Laura Sotomarino Maturo
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Hellen Del Rocio Lopez Valladares
[Asesor Jurado]

Dr. Juan Martin Beaumont Frañowsky
[Tercer Jurado]




INFORME DE SIMILITUD

Yo, Hellen del Rocío López Valladares, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada Análisis de la rentabilidad social del emprendimiento social MYPs utilizando el sistema de evaluación de Retorno Social de la Inversión (SROI), del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Luis Diego Yarasca Gutiérrez y Marcelo Meléndez Olchouski de constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 13%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 12/02/2026
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: San Miguel, 12 de febrero del 2026

Apellidos y nombres: López Valladares, Hellen del Rocío	
DNI: 43347321	Firma: 
ORCID: 0000-0002-5977-9966	

*A mis papás, Nelly y Marcial, por el amor de padres, por la educación, por el apoyo incondicional en todo el sentido de la palabra y alentarme siempre a superarme, a pesar de las complicaciones de la vida.
Este título es tanto mío como de ellos.*

*A mis abuelas, mi Mamá Amelia y mi Mamita Nelly.
A la primera, porque sea cual sea la situación siempre hay que tratar de mantener una sonrisa para sobreponerse a las dificultades, como con esta tesis.
Y a La Nola, porque por ella estudié en la PUCP y porque siempre será mi máximo referente a nivel académico.*

A Daniela, porque la vida me sorprendió mientras hacía este trabajo y me dio la oportunidad de enamorarme y amarla, lo que me alentó a terminarlo.

Son mi motivación en mi día a día.

Marcelo Meléndez Olchauski

A mis padres, Luis y Sara, por ser mi refugio incluso en los días más difíciles, por creer en mí cuando yo dudaba y por enseñarme que el amor verdadero no se quiebra con las adversidades, solo se fortalece.

A mi hermano Sergio, por caminar a mi lado, por su apoyo silencioso pero firme, y por recordarme siempre de dónde vengo y quién soy.

A Bobby primero, mi angelito de la guarda, Bobby Luis y Simba, mis compañeros incondicionales, por su amor puro, su lealtad infinita por su apoyo constante, incluso en aquellos momentos en los que creí no necesitar a nadie, pero en los que su presencia lo fue todo.

Gracias a ustedes, cada obstáculo fue más llevadero y cada caída tuvo sentido. Este logro también es suyo, porque nunca me soltaron la mano.

Con todo mi amor para ellos.

Luis Diego Yarasca Gutierrez

RESUMEN

La presente investigación surge debido a la necesidad de los diversos emprendimientos sociales peruanos en conocer el impacto social que generan a través de sus actividades que producen valor a sus grupos de interés, ya que aún existe la necesidad de ampliar el conocimiento y emplear el uso de sistemas de evaluación que midan de manera cuantitativa la rentabilidad social que generan los emprendimientos sociales. Es así como la investigación tiene como objetivo evaluar la rentabilidad social de los talleres gratuitos brindados por el emprendimiento social MYPS en el año 2022 utilizando el sistema de evaluación de Retorno Social de la Inversión (SROI)

En el aspecto metodológico, la investigación tiene un enfoque mixto de nivel exploratorio, ya que es un tema poco investigado hasta el momento y son fenómenos organizacionales nuevos. Además, el horizonte temporal es transversal en la investigación, ya que se analiza un periodo de tiempo específico: el 2022. Por último, se realizaron entrevistas a profundidad, encuestas y análisis de observación como medios de recolección de datos para la investigación.

Finalmente, los resultados del análisis a partir del sistema SROI demuestran que los talleres gratuitos brindados por el emprendimiento social MYPS tiene un retorno social de la inversión positivo y esto conlleva a que sí está generando el impacto deseado a sus beneficiarios. Sin embargo, MYPS debe de generar una planificación de mejora de sus procesos internos para ser más eficientes de cara a la organización de sus talleres.

Palabras claves: emprendimiento social, creación de valor, sistema de medición de valor social, rentabilidad social.

ÍNDICE DE CONTENIDO

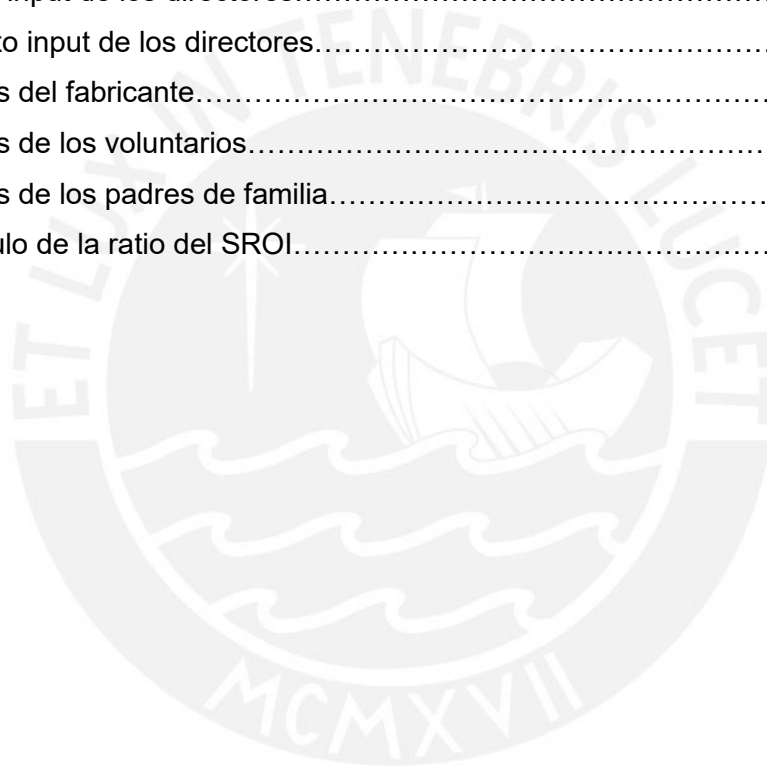
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1. Planteamiento del Problema	3
2. Objetivos de la Investigación.....	7
2.1. Objetivo General	7
2.2. Objetivos Específicos	7
3. Preguntas de Investigación	8
3.1. Pregunta General.....	8
3.2. Preguntas Específicas	8
4. Justificación	8
5. Evaluación de la viabilidad	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	10
1. Naturaleza del Emprendimiento Social.....	10
2. Creación de valor.....	14
2.1. Valor social	15
2.2. La importancia de medir el valor social	16
2.3. Cambio social	17
2.4. Teoría del Cambio.....	17
3. Sistemas de medición de valor social.....	20
3.1. IRIS.....	20
3.2. GRI (Global Reporting Initiative).....	21
3.3. Sistema de Evaluación de Impacto B.....	22
3.4. Retorno Social de la Inversión (SROI).....	23
4. Metodología del Retorno Social de la Inversión (SROI)	25
4.1. Establecimiento del alcance e identificación de stakeholders.....	26
4.2. Creación de mapa de outcomes.....	28
4.3. Evidenciar los outcomes y darles un valor.....	30
4.4. Establecimiento del impacto.....	34
4.5. Cálculo el SROI	36
4.6. Reportar, usar y certificar	38
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	41
1. Emprendimientos sociales en América Latina	41
2. Emprendimientos sociales en el Perú	41
2.1. Ecosistema de emprendimientos sociales en el Perú.....	41

2.2. Principales actores del ecosistema y condiciones del entorno	42
3. Descripción del emprendimiento social MYPS	44
3.1. Aspectos generales del emprendimiento y stakeholders	44
3.2. La educación STEM en el Perú	47
4. Descripción de los talleres gratuitos de MYPS	47
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....	49
1. Diseño metodológico de la investigación.....	49
1.1. Alcance de la investigación	49
1.2. Enfoque de la investigación	49
1.3. Estrategias generales de investigación	50
1.4. Horizonte temporal de la investigación.....	51
2. Unidades de observación.....	51
3. Técnicas de recolección de datos	52
3.1. Herramientas cualitativas	52
3.2. Herramientas cuantitativas.....	53
4. Análisis de los datos	53
5. Matriz de operacionalización.....	53
6. Secuencia metodológica	55
CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: APLICACIÓN DEL RETORNO SOCIAL DE LA INVERSIÓN (SROI).....	57
1. Paso 1: Establecimiento del alcance e identificación de stakeholders.....	58
2. Paso 2: Creación de mapa de outcomes.....	59
2.1. Inputs, outputs y outcomes de directores	61
2.2. Inputs, outputs y outcomes de fabricante	65
2.3. Inputs, outputs y outcomes de voluntarios.....	66
2.4. Inputs, outputs y outcomes de padres de familia.....	68
3. Paso 3: Evidenciar los outcomes y darles un valor.....	70
3.1. Indicadores de outcomes para directores.....	70
3.2. Indicadores de outcomes para fabricante.....	73
3.3. Indicadores de outcomes para voluntarios	75
3.4. Indicadores de outcomes para padres de familia	77
4. Paso 4: Establecimiento del impacto.....	80
4.1. Impacto monetario de outcomes de directores	80
4.2. Impacto monetario de outcomes de fabricante	84
4.3. Impacto monetario de outcomes de voluntarios	87
4.4. Impacto monetario de outcomes de padres de familia	90

5. Paso 5: Cálculo del SROI.....	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
1. Conclusiones	99
2. Recomendaciones	102
REFERENCIAS	104
ANEXOS.....	110
Anexo A: Mapa de Impacto del SROI.....	110
Anexo B: Matriz de consistencia	111
Anexo C: Implementación de la Metodología del SROI en MYPS.....	113
Anexo D: Talleres y Programas de MYPS.....	122
Anexo E: Muñecos y peluches en forma de Bacterias, Virus y Parásitos	124
Anexo F: Análisis de Observación del Taller de MYPS para niños.....	126
Anexo G: Visita al aniversario de 10 años de MYPS	130
Anexo H: Matriz de Codificación	134
Anexo I: Guía de entrevista: Directores MYPS.....	150
Anexo J: Guía de entrevista: Padres de familia.....	152
Anexo K: Guía de entrevista: Fabricantes	153
Anexo L: Guía de entrevista: Voluntarios	154
Anexo M: Preguntas Cerradas	155

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolución de la literatura sobre emprendimiento social.....	13
Figura 2: Cadena causal.....	20
Figura 3: Cadena causal en base a la metodología SROI.....	25
Figura 4: Fórmula Ratio SROI.....	37
Figura 5: Fórmula Ratio SROI Neto.....	37
Figura 6: Fórmula periodo de retorno en meses.....	38
Figura 7: Primer input de los directores.....	61
Figura 8: Segundo input de los directores.....	62
Figura 9: Tercer input de los directores.....	62
Figura 10: Cuarto input de los directores.....	62
Figura 11: Inputs del fabricante.....	65
Figura 12: Inputs de los voluntarios.....	67
Figura 13: Inputs de los padres de familia.....	68
Figura 14: Cálculo de la ratio del SROI.....	98



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Actividades de MYPS.....	45
Tabla 2: Actores entrevistados.....	52
Tabla 3: Matriz de operacionalización.....	54
Tabla 4: Secuencia metodológica.....	56
Tabla 5: Outputs y outcomes de los directores.....	64
Tabla 6: Outputs y outcomes del fabricante.....	66
Tabla 7: Outputs y outcomes de los voluntarios.....	68
Tabla 8: Outputs y outcomes de los padres de familia.....	69
Tabla 9: Outcomes de los directores.....	72
Tabla 10: Outcomes del fabricante.....	74
Tabla 11: Outcomes de voluntarios.....	76
Tabla 12: Outcomes de los padres de familia.....	79
Tabla 13: Impacto monetario de los directores.....	83
Tabla 14: Impacto monetario del fabricante.....	86
Tabla 15: Impacto monetario de los voluntarios.....	89
Tabla 16: Impacto monetario de los padres de familia.....	93
Tabla 17: Cálculo del SROI.....	95
Tabla 18: Cálculo del Valor Actual Neto (VAN).....	97

INTRODUCCIÓN

En un contexto global de generación constante de conflictos sociales y medioambientales, las iniciativas para mitigar estas problemáticas ganan más peso con el pasar del tiempo. Desde iniciativas generadas dentro de los propios estados hasta aquellas que surgen de la idea individual o colectiva de un grupo de personas independiente. Ante el constante crecimiento de la innovación y el emprendedurismo en el mundo y en la región latinoamericana, son los emprendimientos sociales los que hoy en día se van haciendo un nombre más importante dentro del mercado. Fundamentalmente dentro de Latinoamérica, los emprendimientos sociales y ambientales ganan más fuerza ante la evidente falta de acción del Estado para solucionar los notorios problemas de ambas índoles, como los incendios forestales en el Amazonas o el resurgimiento de la pobreza extrema dentro de diversos países de la región.

Ante la apertura de la gran mayoría de países latinoamericanos, como el Perú, a la generación de nuevos negocios y emprendimientos, las iniciativas sociales de esta categoría no se han quedado atrás. Son diversas las problemáticas e ideas, y ganas de aportar a la solución que existen hoy en día. Es por ello que, por ejemplo, dentro del Perú, Kunan ha asumido el liderazgo y ha logrado establecerse como la plataforma líder en emprendimiento social y ambiental en Perú, formando una red de emprendimientos de distinta índole con el fin de apoyar y generar un soporte que pueda mantener estas iniciativas en pie. Es así como hoy en día Kunan está conformada por más de 400 emprendimientos sociales y ambientales (Kunan, 2024).

Luego de la crisis de salud generada por el COVID-19 y ante la reducción de la población primaria y secundaria según el INEI (2023) con la pandemia, el fomento de la enseñanza de ciencia y salud se ha vuelto fundamental. Ante esto, la necesidad de que la población sea consciente y se mantenga capacitada de los riesgos salubres y tenga un entendimiento científico sobre bacterias y parásitos de nivel básico, ha crecido de manera exponencial. Es por ello que el rol del Estado aquí debe ser permanente para cubrir todas las necesidades de enseñanza de estos temas. Sin embargo, el Estado peruano no puede cubrir a toda la población de una manera eficiente; por eso, nacen las iniciativas, y emprendimientos sociales y ambientales para poder cubrir estas necesidades. Es aquí donde aparece el protagonista de nuestra investigación: el emprendimiento social MYPS.

MYPS pertenece a la red de emprendimientos de Kunan y difunde a través de sus talleres y redes sociales, enseñanzas sobre ciencia y salud para niños entre 6 a 11 años.

Asimismo, cuenta con una red de voluntarios mayormente universitarios con carreras afines que puedan participar de este emprendimiento. En esta investigación, ahondaremos en el valor social que genera MYPS con los talleres de ciencia y salud que brindó a niños de Huaycán y de la casa Ronald McDonald; específicamente, los talleres gratuitos que se realizaron en el año 2022, utilizando el sistema de medición de “Social Return Over Investment” (SROI).

En el primer capítulo, se presenta el planteamiento del problema, la delimitación del tema, la definición de objetivos y la viabilidad del estudio.

En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico de la investigación que presenta la naturaleza del emprendimiento social, la creación de valor y sistemas de medición de valor social.

En el tercer capítulo, se presenta el marco contextual poniendo en relieve emprendimientos sociales en América Latina, en el Perú y profundizando en el emprendimiento social MYPS.

En el cuarto capítulo, se plantea el diseño metodológico. Se presentan aquí las herramientas que se utilizaron para conseguir la información pertinente.

Finalmente, se presentan los resultados de la investigación presentando los resultados de la misma aplicando el Retorno Social de la Inversión (SROI) antes mencionado.

CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del Problema

Los emprendimientos sociales aparecen como organizaciones que tienen como objetivo contribuir a la solución de problemas sociales y/o ambientales que afectan a las personas mediante la puesta en marcha de un modelo de negocio innovador (Ames & Grados, 2020). Estos buscan satisfacer necesidades como el mejoramiento de ingresos y la calidad de vida de la comunidad en la que se sitúan. Según un reporte realizado por *British Council and Social Enterprises UK* (2022), la mayoría de los emprendimientos sociales alrededor del mundo tienen en común que priorizan el compromiso social y medioambiental antes que la generación de ingresos, y dirigen sus ganancias y excedentes principalmente a la causa social. A pesar de las complicaciones que han surgido en los últimos años, como la recaudación de fondos y la definición de sus modelos de negocio, los emprendimientos sociales han logrado persistir y salir adelante con innovación, y han generado una mejor calidad de vida tanto para las personas como para el planeta tierra (British Council, 2022). No obstante, sigue siendo un reto la constante demanda de cambio social en el mundo y el Perú no es ajeno a esto. Es decir, actualmente, los emprendimientos sociales en nuestro país están afrontando un gran reto para lograr el cambio social, dado que, cuando un emprendimiento social desea emerger en el mercado, se encuentran, en muchos casos, con circunstancias adversas y limitantes que impiden o perjudican la creación de valor social deseable desde un comienzo (Benjumea, 2012).

Los emprendimientos sociales se ven afectados por las fallas que existen dentro del mercado, la movilización de recursos y el sistema organizativo. Esto puede contribuir a que estos emprendimientos no manifiesten los resultados precisos ni el valor e impacto que generan para sus miembros y para la sociedad (Benjumea, 2012). Incluso, en el país, existen ciertas limitaciones para los emprendimientos sociales, ya que no cuentan con herramientas de gestión, de habilidades técnicas, ni habilidades financieras o tecnológicas que ayuden a medir los resultados de sus acciones que estas pueden generar en la sociedad (Kunan, 2024).

De acuerdo al Reporte sobre el estado del Emprendimiento Social y Ambiental realizado por Kunan en el 2024, a muchos de los emprendimientos de la Red Kunan les cuesta ser rentables en el largo plazo. Sin embargo, se mantienen vigentes mediante donaciones o fondos y no cuentan con una ayuda para medir el valor tanto social como ambiental que han creado a través del cambio generado. De igual forma, la mayoría de los emprendimientos, si bien cuentan en algunos casos con el apoyo de organizaciones dentro del ecosistema de emprendimientos sociales, no tienen un apoyo significativo por parte del

Estado ni suficiente respaldo por parte de organizaciones especializadas (Ames & Grados, 2020). Como consecuencia, en la actualidad, aún existen fuertes obstáculos para que puedan ser autosuficientes a largo plazo. Ante esto, es fundamental para los emprendimientos sociales la buena gestión de recursos, estrategias claras, capacitar a su equipo de trabajo y medir los resultados que generan para que su modelo de negocio se pueda consolidar en el mercado. Asimismo, uno de los mayores desafíos que aún presentan los emprendimientos sociales en el Perú es la medición de su impacto, ya que no solo es complicado medir el valor social, sino que también estos emprendimientos ven limitadas sus opciones de medición, al no contar con herramientas o sistemas para hacerlo. Sin embargo, al 2024, el 62% de los emprendimientos sociales y ambientales en el Perú han logrado utilizar alguna herramienta para medir su impacto social y ambiental; en comparación, al 47% que se registró en el 2019 (Kunan, 2024).

Medir los resultados de una intervención social implica determinar y validar en qué medida el planeamiento y los objetivos trazados se produjeron y qué efectos, deseados o no deseados, generaron (Zamudio, 2016). Esto implica demostrar si es que las inversiones realizadas ocasionaron la repercusión o cambio social que se esperaba, ya sea a mediano o largo plazo en la población objetivo intervenida y en su entorno. Sin embargo, medir los resultados de una intervención social o la medición en sí del valor social no es tarea fácil debido a la invisibilidad que el valor añadido de una organización social genera (Retolaza et al, 2014). La medición del valor social ha sido siempre un reto para las ONGs, empresas sociales, emprendimientos sociales y el propio Estado, ya que muchas veces los beneficios de iniciativas sociales son percibidos como intangibles o de largo plazo, lo cual es difícil de medir. Sin embargo, estos resultados, ya sean sociales o incluso acciones a favor del medioambiente, se traducen en impactos positivos o negativos para una organización, por lo que es importante lograr medirlos. Esta medición del valor social a raíz de intervenciones sociales “permite entender qué productos y resultados crean mayor valor y, de esa manera, poder guiar las decisiones que se tomen en base a ello” (Zamudio, 2016).

A pesar de esta dificultad que existe para medir el valor social, hay herramientas en la actualidad que se utilizan para realizar esta medición. Tales sistemas de medición del valor social como el *Impact Reporting and Investment Standard* (IRIS), gestiona y optimiza el impacto social mediante la comparación de datos entre organizaciones; el Sistema B, invita a las empresas a medir su valor social mediante la toma de un alto sentido de la responsabilidad y la transparencia con la sociedad y el medioambiente; el *SDG Evaluation Impact*, busca la asociación entre organizaciones públicas y privadas y medir la generación de valor social mediante su la inclusión de ODSs y Mapas de Inversores de ODSs; y,

finalmente, las propias ODSs, las cuales otorgan un estándar a las organizaciones que valida su responsabilidad y aporte social en su rubro. No obstante, muchas de estas herramientas no conceden una medición que permita tomar decisiones concretas y cuyo sustento sea subjetivo y variable. Más bien, muchas veces la medición es demasiado objetiva, fija e invariable, lo cual no refleja el constante cambio que se da en una intervención social (Mulgan 2010: 38, en Zamudio, 2016).

En ese sentido, las herramientas para medir el valor social que existen actualmente no han logrado demostrar en su totalidad lo generado por las intervenciones sociales capturadas, midiendo este valor como una variable fija y estable cuando justamente el valor social es precisamente variable y cambiante. Ante ello, existe el indicador de Retorno Social de la Inversión (SROI) que mide y cuantifica tanto resultados sociales como también puede cuantificar los económicos y ambientales de un cambio expresado en términos monetarios, a través de la valoración de los grupos de interés de la organización analizada (The Cabinet Office 2009: 8, como se citó en Zamudio, 2016). Es decir, con esta herramienta, se cuantifica el valor social tomando en consideración las distintas evaluaciones de los grupos de interés y otorgándoles un valor monetario. Esto es lo que adjudica al SROI el factor variable que las otras herramientas de medición carecen y que el valor social necesita. Además, este sistema de medición tiene la particularidad de que, no solo puede medir el valor social, sino también la rentabilidad de la intervención en dos ejes más: ambiental y económico. Por ello, la metodología SROI ayuda a determinar si una empresa, organización o emprendimiento social es rentable o no en un periodo determinado de tiempo para poder generar un cambio social.

Esta metodología permite medir el impacto real que genera una organización en base a los principios de sostenibilidad social, económico y ambiental (Arvizu & Borbón, 2017). No obstante, un análisis de SROI va mucho más allá de interpretar un indicador, ya que se analiza una historia de cambio, en la que se toman decisiones y se estudian casos e información cualitativa y cuantitativa. De igual manera, brinda una medida numérica que es fácil de interpretar y es cuantificable, lo cual genera un valor agregado al ser el valor social intangible. Esto puede llegar a ser atractivo para posibles inversionistas, ya que pueden estimar de manera numérica y más eficiente el nivel del compromiso de una organización social. Sin embargo, existen limitantes para este indicador. Por ejemplo, la información brindada debe ser dada de manera completa e integral por parte del emprendimiento social; si no es así, no se podrán evitar que existan sesgos al momento de analizar la información del emprendimiento social, ya que se necesitan datos financieros muy específicos; por otro lado, se necesita un compromiso total y entorno seguro por ambas partes (emprendimiento e

investigadores) para poder establecer una buena comunicación y generar el mayor aprendizaje posible.

Así mismo, es importante destacar investigaciones importantes donde este sistema de medición ha sido utilizado. Uno de ellos es el trabajo titulado “El retorno social de inversión de una empresa social agrícola en el sur de Sonora”, realizado en el Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo A.C., México por los investigadores Marisol Arvizu y Carlos Borbón (2017). En esta investigación, se tuvo como objetivo principal “medir cuáles son los cambios en los que ha afectado a la comunidad una empresa exportadora de hortalizas orgánicas producidas en agricultura protegida” (Arvizu & Barbón, 2017). Luego de un análisis exhaustivo de la aplicación de la metodología SROI, se obtuvo como resultado un indicador costo-beneficio de \$3.52. Esto quiere decir que, por cada peso invertido, la empresa otorgaba \$3.52 a la sociedad, lo que expresa cada uno de los cambios positivos que los grupos de interés de la empresa señalaron.

De igual forma, el SROI ha sido implementado también por empresas alrededor del mundo, convirtiéndose en una de las metodologías favoritas de las organizaciones, como bien menciona Lorena Blasco: “se está convirtiendo en uno de los métodos favoritos para las empresas y organizaciones [...] Internacionalmente es el que más se está imponiendo, lo que es un punto a favor, ya que nos hace más fácil poder comparar las empresas u organizaciones cuando nos disponemos a analizar estas” (Blasco, 2019, p.16). Esta misma autora implementó el SROI en su trabajo de investigación titulado “Propuesta de análisis de la Responsabilidad Social en una PYME rural del sector de servicios” para el caso específico de la PYME Limpiezas Blasco S.L.X. En este concluyó, luego de utilizado el SROI, que la Responsabilidad Social Corporativa no era una manera de dirigir una organización que se adecúe a una PYME, por el poco alcance social que esta pueda tener.

Si bien, como se mencionó anteriormente, el SROI es altamente valorado por distintas organizaciones tanto privadas como sociales. Asimismo, existen muy pocas investigaciones en las que esta metodología ha sido analizada para determinar su contribución en la medición de los emprendimientos sociales, especialmente, en el Perú. En ese sentido, existe una oportunidad clara para que se empiece a conocer si este sistema de evaluación brinda un beneficio a los emprendimientos sociales del país. Es por ello que, en esta investigación, se analizará el sistema de evaluación SROI en el emprendimiento MYPS, lo que generará un precedente para futuros emprendimientos sociales e investigaciones que quieran utilizar este indicador de rentabilidad.

El emprendimiento social peruano MYPS (Microbios y Parásitos) tiene como objetivo descentralizar e impulsar una educación científica de calidad y que empodere a los niños, a las niñas, adolescentes y jóvenes (Kunan, 2018). Este emprendimiento social se caracteriza por ofrecer servicios y productos para la sociedad como talleres y programas en temas de ciencia, capacitaciones corporativas y eventos STEAM. Por otro lado, venden productos como muñecos y peluches de ciencia y merchandising relacionado a su emprendimiento (MYPS, 2018). En esta investigación, nos centraremos como objeto de estudio en los talleres que este emprendimiento social brinda.

Es importante destacar que, previo a la pandemia, MYPS realizó más de 450 talleres que en su mayoría fueron brindados a la comunidad de Huaycán. Asimismo, el 18% de los niños de esta comunidad quieren estudiar carreras relacionadas a las ciencias. Además, 6 padres y madres de familia de la comunidad trabajan formalmente en sus talleres de costuras confeccionando muñecos y peluches de ciencia de MYPS (Kunan, 2018). Por ello, se considera que MYPS tiene potencial para poder realizar las investigaciones. Según sus propios fundadores, necesita de apoyo para poder medir correctamente sus acciones, resultados y, finalmente, su valor social.

2. Objetivos de la Investigación

2.1. Objetivo General

Evaluar la rentabilidad social de los talleres gratuitos brindados por el emprendimiento social MYPS en el año 2022 utilizando el sistema SROI.

2.2. Objetivos Específicos

Objetivo Específico 1: Identificar los conceptos de valor social, cambio social y SROI.

Objetivo Específico 2: Describir el servicio de los talleres gratuitos brindados por MYPS.

Objetivo Específico 3: Identificar a los stakeholders de los talleres gratuitos del emprendimiento social MYPS con su nivel de involucramiento.

Objetivo Específico 4: Crear un mapa de resultados o outcomes para calcular el SROI utilizando el análisis metodológico de la herramienta.

Objetivo Específico 5: Calcular el SROI con el análisis metodológico de sus resultados.

Objetivo Específico 6: Identificar los beneficios y limitantes del sistema SROI para los talleres gratuitos del emprendimiento social MYPS.

3. Preguntas de Investigación

3.1. Pregunta General

¿Cómo podemos evaluar la rentabilidad social de los talleres gratuitos brindados por el emprendimiento social MYPS en el año 2022 utilizando el sistema SROI?

3.2. Preguntas Específicas

Pregunta Específica 1: ¿De qué se trata el valor social, cambio social y SROI?

Pregunta Específica 2: ¿Cómo es el servicio de los talleres gratuitos brindados por MYPS?

Pregunta Específica 3: ¿Cuáles son los stakeholders de los talleres gratuitos del emprendimiento social MYPS y su nivel de involucramiento?

Pregunta Específica 4: ¿Cuál es el mapa de resultados o outcomes y su valor monetario usando el análisis metodológico de la herramienta?

Pregunta Específica 5: ¿Cuáles son los resultados cuantitativos y cualitativos del SROI?

Pregunta Específica 6: ¿Cuáles son los beneficios y las limitaciones del sistema SROI para el emprendimiento social MYPS?

4. Justificación

La justificación de esta investigación se divide en tres diferentes enfoques: social, empírica y para las ciencias de la gestión. En primer lugar, en la justificación social, se afirma que se generará un gran beneficio para la sociedad en general, ya que ayudará a marcar un precedente para que, en el futuro, los emprendimientos sociales puedan implementar un sistema de evaluación que pueda medir su valor social, valor económico e incluso valor ambiental con el SROI en sus análisis de indicadores internos. Esto permitirá que los emprendimientos sociales puedan tener un mayor alcance dado que podrán presentar sus resultados a más financistas, escaladoras, entre otros.

En segundo lugar, existe una justificación empírica, ya que nuestra investigación ayudará al emprendimiento social MYPS a tener sus indicadores sociales y económicos

utilizando datos cualitativos a través de la metodología SROI. Además, se podrá comprender la importancia de los stakeholders en cada uno de los procesos que posee el emprendimiento y su nivel de involucramiento en el mismo. Por último, se les entregará un informe, a modo de resumen, donde se evidenciará los hallazgos y los valores numéricos del valor social y económico que puede ayudar a otros emprendimientos a replicar los aprendizajes.

En tercer lugar, la investigación “Análisis de la rentabilidad del emprendimiento social MYPS utilizando el sistema de evaluación de Retorno Social de la Inversión (SROI)” aportará en gran medida para las ciencias de la gestión, ya que es un campo poco explorado, actualmente, en nuestro país y aportará información nueva y relevante en los emprendimientos sociales, ya que en su mayoría de las investigaciones de este rubro se realizan a empresas o emprendimientos tradicionales. Además, se encuentra escasa información de empresas sociales o similares que hayan usado la metodología SROI para medir sus valores sociales, económicos o ambientales.

5. Evaluación de la viabilidad

En esta parte del capítulo, se dará a conocer la disponibilidad de recursos académicos que se tiene para poder llevar a cabo la investigación y el alcance de la misma. Es importante destacar que la investigación será en el contexto peruano, ya que se trabajará con un emprendimiento social de nuestro país. Sin embargo, es de suma importancia la investigación de casos similares en el extranjero para poder tener mayor entendimiento de cómo se ha empleado el sistema de evaluación SROI en empresas sociales, públicas y privadas.

Hasta el momento, se han encontrado una gran variedad de fuentes de información teóricas y empíricas en distintas plataformas digitales tales como repositorios de universidades nacionales e internacionales, base de datos, revistas científicas y libros. Además, se encontraron diversos estudios sobre la aplicación del SROI en diferentes tipos de empresas; sin embargo, existen escasas investigaciones donde se aplica el sistema de evaluación SROI en emprendimientos sociales.

En lo que respecta a los alcances, se trata de una investigación exploratoria, ya que el objetivo de nuestra investigación es querer dar a conocer una realidad poco estudiada en el contexto peruano como es el análisis de la rentabilidad de los emprendimientos sociales utilizando el sistema de evaluación de retorno social de la inversión (SROI). De esta manera, será un punto de partida para que se puedan realizar estudios de mayor profundidad en el futuro. Por ello, se considera viable esta investigación.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se abordará la revisión de la literatura pertinente para entender e interpretar los distintos conceptos que se abordarán en esta investigación. Desde la naturaleza de los emprendimientos sociales, la creación e importancia del valor social, la teoría de cambio, los distintos sistemas de medición existentes para medir el valor social y, finalmente, el desarrollo metodológico del sistema de medición elegido para este trabajo. A continuación, empezaremos a desarrollar la teoría relacionada con el emprendimiento social.

1. Naturaleza del Emprendimiento Social

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) está encargado de velar por los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que tiene como finalidad universal “poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad” (PNUD, 2024). Las empresas son grandes aliados para alcanzar los ODS, ya que tienen un protagonismo importante no solo como generador de empleos y crecimiento económico, sino también como generador de valor social en la comunidad donde opere (PNUD, 2024).

Las empresas, en el Perú, no están obligadas directamente a generar valor social; sin embargo, existen diversas iniciativas políticas y sociales que promueven la creación de valor social en términos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). La RSE está regulada por principios generales y no por leyes estrictas del país como la ley de protección al consumidor (Ley N° 29571); las normas laborales y ambientales, o el código de ética de la función Pública del Perú (Ley N°27815). A pesar de que las empresas no están obligadas por el Estado a crear valor social a través de la RSE, los consumidores están demandando que las empresas adapten sus productos y servicios en beneficio a reducir el impacto ambiental que se genera en el país. Estas nuevas acciones por parte de los consumidores están demostrando que cada vez son más conscientes y están más informados a la hora de realizar una compra; por ejemplo, “En el Perú, seis de cada diez personas dijeron estar dispuestas a pagar más por carne de res o leche entera cuyos productores compensen sus emisiones de gases de efecto invernadero” (Forbes Perú, 2023). Es decir, existe una exigencia social por parte de clientes y consumidores, que generan que las empresas tengan que adaptarse a esta demanda de generación de valor social en sus productos y/o servicios.

Por otro lado, según el Global Entrepreneurship Monitor, el emprendimiento se define como el comienzo de una actividad empresarial motivada por la necesidad y/o la oportunidad que se presenta en un determinado mercado. Es la motivación por la causa la que marca las

características de la iniciativa y de qué manera se quiere cubrir una determinada necesidad (2018). Así mismo, también se define como emprendimiento el proceso de diseñar, administrar y ejecutar una nueva obra, proyecto o negocio que busca ofrecer un producto, servicio o proceso de manera innovadora (Yetisen et al, 2015). Abarca la capacidad y voluntad de desplegar y gestionar la apertura de un nuevo negocio, asumiendo los riesgos que esto implica, con el fin de generar ganancias.

Dentro de lo que se conoce como emprendimiento social, existen diversos aportes teóricos y prácticos para definir su naturaleza. Sin embargo, la gran mayoría de autores que han logrado investigar y establecer principios sobre este concepto, coinciden en que no difiere del todo de lo que es un emprendimiento en sí, pero con una connotación especial y sensibilidad particular sobre temas sociales y ambientales (Pérez et al, 2017). No obstante, si bien queda claro el diferencial social y ambiental que tiene un emprendimiento social frente a un emprendimiento netamente empresarial, no hay todavía un tipo homogeneizado de emprendedurismo, clasificándose como la toma del riesgo o la innovación. Es decir, no existe una visión única del emprendimiento (Rodríguez 2009, en Pérez Briceño et al, 2017).

Por otro lado, Phillip H. Phan considera que el emprendimiento reforma o revoluciona el patrón de producción y puede reorganizar una industria (2004). Esto en la medida del descubrimiento de nuevas oportunidades económicas, construcción de nuevas firmas o combinación de estas, y la formación de nuevas industrias. En ese sentido, también se define al emprendimiento como “la actividad que involucra el proceso de creación de nuevas empresas, el repotenciamiento de las actuales y la expansión de las firmas en mercados globales, entre otros aspectos” (Duarte, 2007). Por otro lado, Álvarez y Barney mencionan que el emprendimiento se puede analizar desde dos perspectivas: por un lado, desde la teoría de la creación, que detalla cómo el emprendedor crea oportunidades a partir de los recursos que posee; y, por otro lado, desde la teoría del descubrimiento, en el sentido de que las oportunidades no solo se crean, sino que también se descubren (2007).

Hoy en día, el emprendimiento guarda una cercana relación con la dinámica productiva de los países, el crecimiento económico, el desarrollo social y la generación de una fuerte cultura empresarial que aporta al progreso. De esta manera, el término emprendimiento, que se utiliza actualmente como sinónimo de “espíritu empresarial”, influye no solo en la mera creación de un nuevo negocio o proyecto que se ponga en marcha, sino también en la capacidad productiva de un país, y el desarrollo económico y social de los emprendedores, lo que se termina reflejando en el desarrollo económico y social del propio país (Kuratku, 2016). Pero, ¿cómo es que el emprendimiento influye en el progreso económico de un país? El emprendimiento funciona como una fuente de creación de nuevas

empresas, innovación y dinamización de las más existentes, ya que permite identificar y explorar nuevas oportunidades de negocios (Phan, 2004). De esta manera, se potencia el crecimiento empresarial y los ingresos económicos. Asimismo, genera competencia y nuevos puestos de trabajo. Por otro lado, dentro de lo que se clasifica como emprendimientos o *entrepreneurships*, existen diversos tipos de estos. Uno de ellos es el de alto impacto, que se define como aquella iniciativa empresarial que conlleva un efecto positivo para la zona geográfica, localidad o país donde se desarrolla (Conexión Esan, 2016). Es decir, tiene un efecto social inminente al estar comprometido con la sociedad, ya que inspira a otros emprendedores a innovar y descubrir nuevas oportunidades.

De igual manera, es importante resaltar el rol del emprendedor, quien es el que lleva a cabo el emprendimiento y lo crea desde cero. Este tiene como característica principal ser innovador por naturaleza, y sabe identificar oportunidades acordes a sus propias fortalezas. El emprendedor es, finalmente, un empresario que asume riesgos y cree fielmente en sus propias ideas y proyectos, con habilidades importantes como el liderazgo, y la capacidad de inspirar a los demás siendo optimista con sus proyectos (Santos, Barroso y Guzmán, 2013).

Dentro de esta asunción de riesgos e innovaciones bajo ideas y proyectos nuevos, surge el diferencial de emprendimiento social que, como se mencionó anteriormente, tiene como propósito generar acciones que puedan mitigar daños ambientales generados por terceros, creando así valor social. Si bien no existe un consenso sobre lo que significa un emprendimiento social, existen distintas perspectivas que coinciden (Mair & Martí, 2006; Vera & Prialé, 2017). El emprendimiento social expande el impacto social creando valor para la sociedad y sus comunidades independientemente de la rentabilidad de la organización o la maximización de los beneficios (Ames & Grados, 2020; OCDE, 2016). Es decir, se da prioridad a la búsqueda y desarrollo de soluciones a problemas sociales mediante oportunidades que permitan la generación de valor social (Guzmán & Trujillo, 2008; OCDE, 2016).

Es justamente la preocupación y urgencia de cubrir los diversos problemas sociales lo que genera y crea el emprendimiento social. En efecto, a lo largo de la historia el concepto de emprendimiento social, se ha manifestado de distintas maneras en relación a resolver los problemas sociales que se presentaban. Por ejemplo, en el siglo XV en Italia, se han manifestado con los “Montes de Piedad” que ofrecían soluciones al problema social de la usura; en el siglo XVII, las cajas de ahorros ofrecían un sistema de remuneración del ahorro a la clase trabajadora para mejorar su calidad y condiciones de vida; en el siglo XIX en Inglaterra, las cooperativas de trabajadores se crearon con la finalidad de mejorar sus comunidades y condiciones de vida; en el siglo XIX, el mutualismo buscaba eliminar el control

y monopolio que mantenían los gremios y este cambio dio lugar a la creación de organizaciones de carácter religioso, cultural y filantrópico; y, finalmente, lo que conocemos y es tendencia hoy en día: las fundaciones y asociaciones, nacidas en el siglo XX ofrecen soluciones prácticas a problemas sociales, comprometiéndose firmemente con la causa (Escamilla, Alonso y Plaza s/f).

En ese sentido, el emprendimiento social ha ido transformándose a lo largo de la historia, para llegar a ser lo que es hoy: una organización que crea, sostiene, distribuye y difunde el valor social o ambiental de manera innovadora. Es, como dicen Guzmán y Trujillo, el descubrimiento de una oportunidad concreta, bajo una causa social o ambiental (2008). Sin embargo, este concepto se ha venido desarrollando a nivel de literatura desde hace no mucho, sino más bien recientemente. Esto se explica debido al interés que ha cobrado este concepto a nivel de mercado e incluso a nivel de empresas privadas importantes, que han incorporado a sus operaciones conceptos como la Responsabilidad Social Empresarial. En ese sentido, en la siguiente figura, se observa la evolución de artículos de impacto que se pueden encontrar hoy en día en Web of Science.

Figura 1: Evolución de la literatura sobre emprendimiento social



Fuente: Elaboración propia a partir de Web of Science en Escamilla S., Alonso N. y Plaza P. s/f

Aquí podemos observar cómo, a partir del 2005, empieza a existir un interés más grande sobre la investigación del concepto de emprendimiento social hasta el 2017, en el que la cantidad de artículos que se encuentran en un portal como Web of Science superan los miles de artículos.

En ese sentido, existen no solo distintos abordajes sobre el emprendimiento social, sino también aquellos que los llevan a cabo y los fundan desde cero liderados por la figura del emprendedor social. Ashoka, organización sin fines de lucro de apoyo para los emprendimientos sociales en Estados Unidos, define a los emprendedores sociales como individuos con soluciones innovadoras que abordan cuestiones sociales para cambios a gran escala (Ashoka, s/f). Los emprendedores sociales presentan ideas que son sencillas para el usuario, comprensibles, éticas y compromete un apoyo generalizado para maximizar la cantidad de personas que podrán ponerse en pie, aprovechar su idea y llevarla a la práctica (Villa, De Jesús, Begoña 2021). Como señala el Skoll Centre for Social Entrepreneurship, los emprendedores sociales son, finalmente, “agentes de cambio en la sociedad” y generadores de soluciones que trastocan y transforman el status quo, aplicando acercamientos sostenibles que benefician a la salud, educación, medioambiente, la pobreza en general, entre otros (Encisco 2012, en Escamilla, Alonso y Plaza s/f).

De esta manera, el emprendedor social como agente de cambio se convierte en un ente que crea valor. Fundamentalmente, al atender tópicos que el Estado y las empresas privadas no abordan, estos generan un valor agregado que es necesario que sea entendido y explicado. Para el emprendimiento social, esta generación de valor se demuestra a través del valor social y, como consecuencia, el valor económico. A continuación, se mostrará cómo se define la creación de valor.

2. Creación de valor

Según Porter & Kramer (2006) la creación de valor es la capacidad que tienen las empresas para generar utilidades a través de una actividad económica. Es decir, que cualquier tipo de empresa, emprendimiento o incluso hasta persona natural, desean satisfacer algún tipo de necesidad ofreciendo algún bien o servicio a cambio de una retribución económica. Además, Teixeira y Canciglieri (2018) manifiestan que es importante la planificación de estrategias para cualquier tipo o tamaño de empresas y de cualquier sector, debido a que promueve constantemente la mejora del modelo de negocio a través de generar un mayor valor directamente al producto o servicio que ofrecen.

En el caso de los emprendimientos sociales, es muy importante la creación justamente de valor social ya que, como lo menciona Lina Murillo (2022), “es imperante, para los gestores

de organizaciones sociales, conocer los medios y formas por las cuales se crea valor social dentro de sí mismas, para así poder establecer las estrategias apropiadas que posibiliten la maximización del impacto". Por ello, es de suma relevancia que se analice el valor social en cada uno de los actores que intervienen en los diferentes procesos que tenga un emprendimiento social ya que, posteriormente del análisis, se crean estrategias apropiadas para la maximización del impacto deseado tanto interno como externo al emprendimiento.

2.1. Valor social

Es de mucha importancia que se analice el concepto de valor social dentro de los emprendimientos sociales, ya que la creación de este tiene como principal objetivo la generación de cambios positivos en la calidad de vida de las personas y/o comunidades a las cuales dirige su servicio o intervención (Murillo, 2022). Cabe destacar que el valor social se manifiesta de diferentes formas en los emprendimientos, ya sea con acciones a favor del medio ambiente, promoviendo algún tema de inclusión social, satisfaciendo necesidades sociales no atendidas por el Estado, siendo socialmente responsable, contribuyendo a la creación de empleo estable, al desarrollo territorial y a la cohesión social (Sánchez et al, 2018). Es decir que existen diferentes formas para que un emprendimiento social pueda crear algún tipo de valor social en beneficio de algún grupo en específico, ya que para este tipo de emprendimientos sociales se debe de predominar los objetivos sociales sobre los económicos (Murillo, 2022).

Ante el gran impacto que puede ocasionar el valor social brindado por los emprendimientos sociales, es destacable mencionar que existen diferentes conceptos que han propuesto distintos autores sobre este término a pesar de que este concepto esté subjetivizado. En primer lugar, SEKN (2006) menciona que el valor social es "la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica". Además, para SENK (2006), es imperante la clara proposición de valor como principal objetivo de un emprendimiento social, debido a que desean alcanzar los resultados sociales deseables que no están siendo cubiertos por el mercado.

Por otro lado, EPES (2010) manifiesta que se crea valor social cuando se combinan recursos, procesos y políticas para generar mejoras en la vida de las personas (individuos) o de la sociedad en su conjunto. Sin embargo, existen limitantes y adversidades en el mercado para que un emprendimiento social pueda emerger en este aspecto, como la falta de medición

del valor social. En ese sentido, se abordará a continuación la importancia de esta medición para todo emprendimiento social.

2.2. La importancia de medir el valor social

La intangibilidad y dificultad de medir cuantitativamente el valor social siempre ha significado un reto para las organizaciones que desean generarlo (Zamudio, 2016). Por ello, existe la necesidad de cuantificar y medir el valor social a partir de la importancia de crear indicadores que cuantifiquen este concepto y, además, porque el valor social es desconocido e ignorado por muchas personas e incluso por entidades a las que les sería de utilidad. Asimismo, la medición del valor social permite analizar si se lograron o no los objetivos planificados previamente debido a la relación directa que tiene con la efectividad del manejo de los procesos de la organización (SENK, 2006).

Ante esto, se presentan distintos beneficios que generan el poder medir el valor social. En primer lugar, la medición del valor social tiene un enfoque a largo plazo, lo que ayuda a tener indicadores claros en un tiempo determinado para la toma de decisiones a futuro. Esto es de utilidad para las empresas o emprendimientos, ya que comúnmente le dan una escasa importancia a la creación de valor social al priorizar enfocarse en maximizar su desempeño financiero a corto plazo e ignoran los diferentes factores que determinan el éxito a largo plazo (Porter & Kramer, 2006).

En segundo lugar, el valor social es intangible y su información no es numérica, lo que le otorga flexibilidad y adaptabilidad a distintos contextos. Sin embargo, uno de los principales errores al medirlo es asumir que es objetivo, fijado y estable cuando en realidad no lo es. Su implementación dentro de los emprendimientos sociales genera un impacto financiero, social y ambiental que sigue los principios de sostenibilidad (Zamudio, 2016). Además, como menciona SEKN (2006), hoy en día la sociedad demanda que las empresas le den más importancia a sus activos intangibles asociadas a la marca en lugar de su infraestructura, ya que, por ejemplo, una buena planificación de creación de valor social genera que la empresa construya una relación más estable, duradera y de largo plazo con sus grupos de interés.

En tercer lugar, el valor social se crea a menudo a través de los recursos propios de los emprendimientos sociales para alcanzar un bienestar colectivo, pero también se crea a través de alianzas estratégicas entre organizaciones a fin para lograr un mayor impacto social (Austin et al., 2006). De esta manera, podemos ver las distintas formas que puede tomar el valor social ya sea desde dentro de la organización o conectando con grupos de interés u otras organizaciones. Por ello, se considera importante crear relaciones con otras entidades

que tengan objetivos similares para que se pueda maximizar los beneficios a la sociedad a través del valor social generado.

En suma, el valor social tiene la particularidad de que su comprensión y medición para poder obtener los mayores beneficios de este no es tarea fácil. Esto debido a la exigencia que se tiene para medir sus valoraciones de elementos y nociones subjetivas y abstractas relacionadas al bienestar humano (Austin et al, 2006). Por ello, debido a los diferentes desafíos ya mencionados que se debe de enfrentar para medir el valor social, se considera importante mencionar que es un proceso que necesita ahondar y estar relacionado al concepto de cambio social.

2.3. Cambio social

El cambio social se encuentra en las iniciativas de emprendimientos sociales u otros proyectos que funcionan como agentes, reformadores y revolucionarios de cambio que atacan los problemas sociales en lugar de solo los síntomas y tratan, constantemente, de reducir los problemas o necesidades sociales que haya en cierta localidad a través de crear un cambio total de sistema y mejoras sostenibles en el tiempo (Benjumea, 2012). Ante esto, Dees (2001) menciona que los emprendimientos sociales tienen un propósito de cambio social que se dividen en cinco aspectos: adoptar una misión para crear y sostener valor social; reconocer y perseguir nuevas oportunidades para servir a esa misión; involucrarse en un proceso de continua innovación, adaptación y aprendizaje; actuar con audacia sin ser limitado por los recursos disponibles; y exhibir mayor responsabilidad ante la comunidad y por los resultados creados. Gracias a estas características mencionadas, se observa que los conceptos de cambio y valor social están estrictamente ligados, ya que el valor social está integrado al momento que un emprendimiento quiere tener un propósito de cambio social.

Para poder lograr este propósito de cambio social, es importante que se relacione con el concepto de teoría de cambio. Según UNICEF (2014) la teoría de cambio se constituye de “actividades que producen una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos; estos pueden elaborarse para cualquier nivel de intervención, ya se trate de un acontecimiento, un proyecto, un programa, una política, una estrategia o una organización”, ya que se necesita de la teoría de cambio para poder tener el impacto deseado y la estrategia de ejecución más adecuada para su planteamiento.

2.4. Teoría del Cambio

José Luis Retolaza manifiesta que una teoría de cambio es “una herramienta de proceso que nos ayuda a monitorear consciente y críticamente nuestro pensar y nuestra

acción de manera individual y también colectiva” (2010, p.4). Es decir, este enfoque de pensamiento tanto individual como colectivo incentiva a un desarrollo lógico flexible que ayuda a estructurar mejor un análisis de la complejidad de los procesos de cambio social. De igual manera, Ortiz y Rivero (2007) manifiestan que la teoría del cambio es como una visión de éxito que debería de tener las organizaciones, ya que pretenden cumplir metas para lograr el impacto que desean desde un comienzo. Así mismo, se pueden localizar riesgos potenciales antes y durante el proceso de cambio, debido a tu metodología dinámica y flexible.

Hoy en día, la teoría del cambio es beneficiosa para conocer la realidad social, ya que se vive en tiempos complejos y dinámicos donde predomina la incertidumbre y se enfocan en la multidiversidad de relaciones (Retolaza, 2010). Esta teoría se enfoca más en el impacto que en la solución; por eso, se manejan herramientas como el control de gestión, monitoreo y la evaluación de Key Performance Indicators, o por sus siglas en inglés “KPIs”, para poder medir el impacto del mismo. Ante esto, “la teoría del cambio se fundamenta más en pensamiento de sistemas, en la apertura a múltiples niveles de resultados intermedios que apoyan el proceso de cambio positivo, y en el reconocimiento de la acción de otros actores para la consecución del objetivo” (Ortiz & Rivero, 2007).

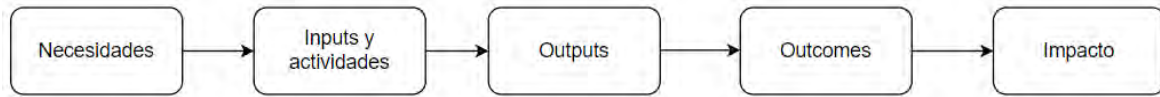
Es por ello que “una teoría del cambio proporciona una metodología para diseñar, ejecutar, monitorear y evaluar la elaboración de la estrategia y del plan de acción, partiendo de un enfoque de causalidad-impacto y del reconocimiento de las relaciones entre los diferentes niveles de una intervención, tanto linealmente como dinámicamente” (IICA, 2021, p. 49). Esta cita hace referencia a que la teoría del cambio se produce para tener resultados previstos, ya que tiene un enfoque sistemático y esto le permite tener un mayor alcance al emprendimiento social, en este caso, para la elaboración de mejores estrategias y un plan de acción que genere un mayor impacto.

Por otro lado, las rutas del cambio nos ayudan a identificar los objetivos del proceso y las condiciones que se han de dar para lograr avanzar con la certeza suficiente en medio de la complejidad en que ocurre todo proceso de cambio social (Retolaza, 2010). Las rutas de cambio se dividen en tres aspectos: estrategias, condiciones necesarias para el cambio deseado y el cambio deseado. Así mismo, es relevante señalar que “el logro de resultados en cada una de las áreas estratégicas, y por ende del cambio deseado, depende de que se den una serie de condiciones. Esto es, partiendo de la premisa de que, si no se dieran estas condiciones previas, el cambio deseado nunca ocurriría” (Retolaza, 2010, p. 23). A continuación, se procederá a desarrollar cada una de ellas.

En primer lugar, se debe de ver las estrategias planteadas, analizar si ayudarán o no al cambio deseado y verificar si cumplen con las preguntas de “¿qué se quiere lograr?, ¿cómo se va a hacer? y ¿quiénes son los actores claves?” (Retolaza, 2010, p. 24). Además, “se identifica de manera preliminar las condiciones necesarias para el logro de esas áreas estratégicas (que a la vez nos llevan hacia el Cambio Deseado)” (Retolaza, 2010, p. 24). En segundo lugar, se analizan las condiciones necesarias para el cambio deseado de tres maneras: a corto plazo, mediano plazo y largo plazo. Como manifiesta Retolaza, el énfasis en este paso está en determinar el efecto logrado, no la actividad realizada; adicionalmente, se debe de identificar posibles conexiones sistemáticas entre las distintas áreas que participaron en las estrategias planteadas al comienzo con la finalidad de obtener información específica para analizar cómo se ve realizado el cambio (2010, p. 24). Finalmente, se encuentra el cambio deseado donde debe desarrollarse previamente los supuestos que ayudarán a llegar al cambio deseado. Además, “se revisarán las condiciones de cambio e identificarán los supuestos que sustentan la decisión de identificar esa condición como necesaria para el logro del cambio deseado”. En caso de que el supuesto no se sustente, “se deberá revisar la pertinencia de la condición y su enunciado” (Retolaza, 2010, p. 24).

Para poder entender el proceso de la teoría de cambio, utilizamos a la cadena causal, que se define como un sistema por el que atraviesa el cambio social con la necesidad de asegurar que la intervención que se esté poniendo en marcha tenga el impacto y resultado esperado en los actores involucrados (IICA, 2021, p. 63). Existen una serie de pasos para la elaboración de la misma. En primer lugar, la necesidad se define como la razón de ser de la cadena causal (IICA, 2021, p. 63). Es decir, es el problema o una situación perjudicial que acontece en una sociedad u organización. En segundo lugar, se manejan los inputs y actividades que son los recursos financieros o humanos, qué actividades se van a realizar, donaciones, información y datos disponibles para poder producir algún bien o servicio en específico (IICA, 2021, p. 63). En tercer lugar, se encuentran los outputs que son los bienes o servicios resultantes de la transformación y que son brindados al público objetivo establecido previamente (IICA, 2021, p. 63). Sin embargo, en este paso del proceso, aún no se genera una evaluación de resultados. En cuarto lugar, se encuentran los outcomes o resultados que comprenden los cambios a corto o medio plazo ocasionados por la intervención de los outputs (IICA, 2021, p. 63). En este elemento, se observa si se está generando o no el cambio en las personas debido al bien o servicio entregado previamente. Finalmente, se analiza el elemento de impacto que se define como los cambios de largo plazo generados directa o indirectamente por la intervención (IICA, 2021, p. 63). Cabe destacar que este impacto debe ser similar o parecido al establecido previo a la intervención (Figura 2).

Figura 2: Cadena causal



Fuente: Elaboración propia en (IICA, 2021)

Luego de haber definido cada una de las etapas de la cadena de causal, es preciso indagar en cómo es que podemos medir estos resultados generados a partir del cambio social y la cadena causal, para poder analizar y cuantificar a los generadores de valor social de la mejor manera.

3. Sistemas de medición de valor social

Cecchini define los sistemas de medición de valor social como “instrumentos analíticos que permiten mejorar el conocimiento de distintos aspectos de la vida social en los cuales estamos interesados, o acerca de los cambios que están teniendo lugar”. Estos cuentan con sistemas de medición con medidas específicas que señalan información que se necesita para poder decir si un proyecto, proceso o estrategia obtuvo o no el progreso deseado. (2005, p. 11). Cabe resaltar que los resultados que arrojen los indicadores de estos sistemas, ayudarán a la toma de decisiones y planteamiento estratégico futuro. A continuación, se presentarán los sistemas de medición más relevantes y utilizados para medir el valor social.

3.1. IRIS

El “Impact Reporting and Investment Standard” o IRIS es un sistema de medición que sirve para medir, gestionar y optimizar el impacto social (IRIS+, 2022). IRIS es un sistema que ofrece un conjunto de medidas de rendimiento comúnmente aceptadas utilizadas para describir el desempeño social, ambiental y financiero de una organización. Es una metodología muy reconocida en el mundo y su valor agregado se encuentra en la posibilidad que brinda la posibilidad de comparar los resultados entre empresas. Fue brindado por la organización “Global Impact Investing Network” (GIIN). Actualmente, GIIN cuenta con 17 mil organizaciones suscritas a su plataforma virtual en donde el indicador IRIS “resuelve problemas al aumentar la claridad y la comparabilidad de los datos, y proporciona una guía simplificada y práctica que los inversores de impacto necesitan, todo en un sistema fácil de navegar” (IRIS+, 2022).

De igual forma, el IRIS es capaz de unificar medidas para la industria, proporciona un lenguaje homogéneo para hablar de resultados de organizaciones y aumenta la credibilidad, ya que, según el GIIN, el 98% de inversores de la industria del impacto reconocen la importancia de las medidas estandarizadas (GIIN, s/f).

El sistema IRIS cuenta con el apoyo de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Fundación Rockefeller que tiene el apoyo técnico de Deloitte y Pricewaterhouse Coopers. Según el International Trade Centre (2011), IRIS ha sido adoptado por fondos y organizaciones que operan a escala global. Al ser este un sistema de medición cuyas medidas sirven para comparar datos organizacionales, el grupo de interés al que están dirigidos principalmente son inversores y no del todo emprendedores. De esta manera, podemos ver que, a pesar de funcionar como un comparativo entre organizaciones, no es de utilidad para la evaluación del impacto de los emprendimientos.

3.2. GRI (Global Reporting Initiative)

Global Reporting Initiative (GRI) es una organización internacional independiente y sin fines de lucro que ayuda a otras empresas a que tomen responsabilidad por el impacto social que puedan ocasionar y además está localizada en más de 100 países. Así mismo, “GRI está comprometido con la mejora continua y el incremento de uso de sus guías que están aptas para el público en general” (Global Reporting Initiative, 2022). Como está detallado en su página web, GRI tiene como misión generar prácticas de una economía global sostenible a largo plazo que esté alineado con el comportamiento ético, la justicia social y el cuidado del medio ambiente. Por ello, Global Reporting Initiative brinda un sistema de medición de información denominado GRI Sustainability Reporting Framework que permite a todas las organizaciones y empresas medir, comprender y comunicar la información obtenida (Global Reporting Initiative, 2022).

El Global Reporting Initiative (GRI) promueve la elaboración de Reportes de Sostenibilidad bajo estándares GRI, una práctica institucional que consiste en publicar los impactos sociales, económicos y ambientales que tiene una empresa pública o privada. En ese sentido, tomando en cuenta que la economía sostenible debe basarse en la confianza que los medios de inversión tienen en la organización, los Reportes de Sostenibilidad crean un puente entre las empresas inversoras y la empresa a invertir, ya que generan transparencia y confianza (Conexión Esan, 2021). Según el informe The Gri Standards: The global standards for sustainability reporting realizado en el 2017, 75% de las 250 compañías más grandes del mundo elaboran sus Reportes de Sostenibilidad utilizando los estándares GRI (2016). De igual manera, utilizar estos estándares trae como ventajas elevar la

motivación de los empleados y atraer nuevos talentos, en especial hoy en día, considerando que según Fast Company, el 40% de la generación millennial hoy en día elige un trabajo basándose en la sostenibilidad de la empresa (2019); genera mayor ahorro y control de riesgos, ya que genera una mayor atracción a la inversión, evita gastos innecesarios en energía, transporte y desechos al seguir estándares sostenibles, generando que la empresa se alinee a estándares medioambientales y evite riesgos de este tipo; mejora la imagen corporativa; y, finalmente, la organización gana reconocimiento internacional de cara al futuro.

Sin embargo, este sistema de medición también tiene desventajas. Según Ferreira, en diversas empresas brasileñas que publicaron su Reporte de Sostenibilidad entre los años 2011 y 2013 utilizando los estándares GRI, estas tienen dificultades para entender el modelo de medición propuesto por GRI ya que pudo llegar a ser complejo, ambiguo y excesivamente flexible. Esto no permite que se estandarice la medición y se puedan comparar informes de manera simple (2015).

3.3. Sistema de Evaluación de Impacto B

El Sistema de evaluación de impacto B busca que las organizaciones juegan un rol clave en la sociedad, haciéndolas más resilientes ante épocas de crisis económica, política y social. El Sistema B “invita a las empresas a conectar con su propósito organizacional, a tomar un alto sentido de responsabilidad y transparencia con la sociedad y el medioambiente, entendiendo que las empresas deben jugar un rol clave en la construcción de nuestra sociedad” (Sistema B, 2022). Asimismo, es importante destacar que las empresas que utilizan este sistema de Evaluación de Impacto B cuentan con un mayor nivel de atracción y retención de talentos; además, están siendo reconocidas por gobiernos y los mercados financieros (Sistema B, 2022) y esto es un claro signo de que la visión de este movimiento está creciendo rápidamente en el mundo.

Dentro de otras ventajas que tiene la implementación del Sistema B como sistema de medición del valor social, las llamadas Empresas B, las cuales son denominadas así por implementar el sistema, “crean un sistema económico inclusivo, equitativo y regenerativo para las personas y el planeta”. De igual forma, promueve el compromiso en los trabajadores al existir una comunicación bidireccional, busca respetar los derechos humanos y promueven la acción por el clima, la circularidad y la gestión ambiental, y trabajan por la gestión del impacto, al identificar y medir el impacto de su negocio de manera integral (Sistema B, 2022).

En cuanto a las desventajas del Sistema B, estas varían. En primer lugar, el proceso de certificación para convertirse en una Empresa B (empresa que implementa el Sistema B) es complejo y burocrático, ya que es necesario tener información financiera y de los

trabajadores, de forma ordenada y lista para ser entregada. De igual manera, luego de ser certificada, la empresa debe mantener las prácticas sociales y ambientales de manera constante; esto es difícil fundamentalmente para organizaciones que no tienen un propósito social. Así mismo, a pesar de los beneficios que trae tener la certificación, esta aún no tiene un respaldo legal concreto, debido a que aún no hay una normativa oficial que regule este tipo de empresas (Fiaschetti, 2019).

3.4. Retorno Social de la Inversión (SROI)

El Retorno Social de la Inversión (SROI, por sus siglas en inglés) es un indicador que mide y cuantifica los resultados o outcomes sociales, económicos y ambientales de un cambio expresado en términos monetarios (The Cabinet Office 2009: 8, como se citó en Zamudio, 2016). Se traduce como una valorización económica del impacto social, siendo la única metodología que lo monetiza. Dentro de este indicador, se analizan los inputs, los costos, los beneficios de un cambio social esperado en las actividades, y los productos o outputs que realiza un emprendimiento, un proyecto, una gran organización, entre otros; explicados y valorados por sus grupos de interés. Aquí es importante mencionar que, si bien existen costos, finalmente los outcomes o cambios generados son positivos. De esta manera, se puede medir el impacto real que genera una organización en base a principios de sostenibilidad social.

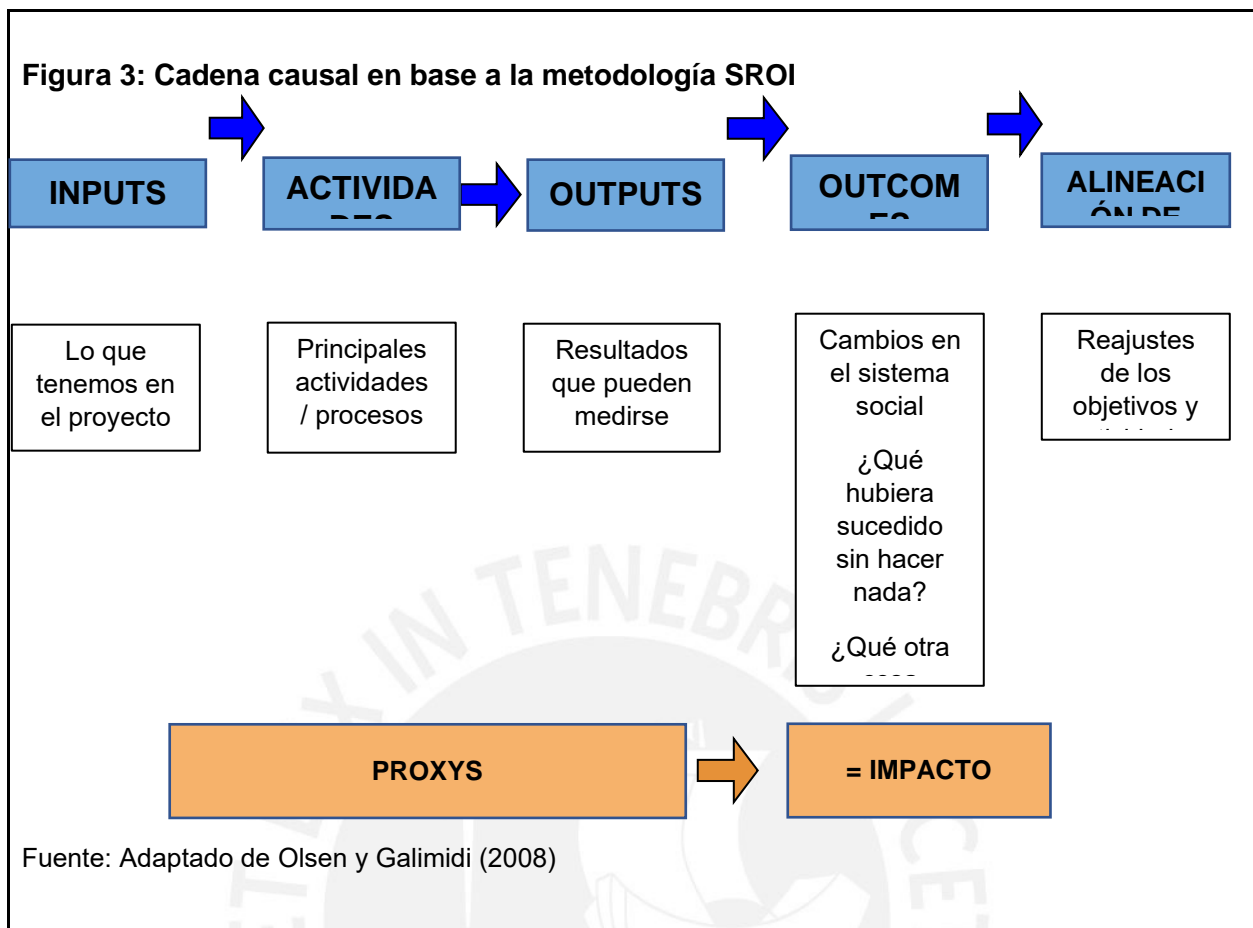
El SROI otorga la posibilidad de calcular un ratio que pone en comparación los beneficios que se generan con los costos, midiendo los resultados sociales, económicos y ambientales mediante una monetización. Para calcular este indicador, podemos usar como referencia el ratio financiero de Retorno de la Inversión (ROI) con la distinción de que se suma la medición del valor social generada por la inversión que se realizó en la intervención social (Zamudio, 2016). De esta forma, se utilizan términos monetarios que permiten contabilizar los resultados y se contrasta esto con el costo del desarrollo de los productos que se utilizaron para la intervención y se genera un ratio de costo-beneficio. Como ejemplifica el autor Zamudio (2016), “un ratio de 3:1 muestra que por cada S/ 1 invertido se genera S/ 3 de valor social”. No obstante, “el SROI trata de valor en lugar de dinero”; la medida monetaria o de dinero es simplemente una “unidad común y, como tal, es la forma más útil y comúnmente aceptada de expresar valor” (The Cabinet Office, 2013).

Por otro lado, un análisis de SROI va mucho más allá de interpretar un indicador, ya que analiza una historia de cambio, en la que se toman decisiones y se estudian casos e información cualitativa, cuantitativa y financiera. En ese sentido, existen dos maneras de realizar el análisis del SROI: evaluativa y prospectiva. El análisis evaluativo es ejecutado de

manera retrospectiva y se basa en outcomes reales que ya existen y ya tienen lugar. Por otro lado, el análisis prospectivo o de pronóstico predice cuánto valor social será creado si las actividades alcanzan los outcomes o resultados esperados. Para poder tener un buen SROI de carácter evaluativo, será necesario tener información directa sobre los outcomes, mientras que el SROI de carácter prospectivo otorgará las bases para poder captar dicha información. Es por ello que se prefiere utilizar el SROI prospectivo para determinar cuál puede ser o será el valor social en lugar de evaluar cuál fue. De esta manera, se tendrán los sistemas adecuados de recolección de datos para poder realizar un análisis completo a largo plazo (The Cabinet Office, 2013).

Es aquí donde podemos darnos cuenta que, sea un SROI evaluativo o prospectivo, analiza un proceso de cambio, lo cual le da una ventaja por encima del resto de indicadores. Esto se debe a que no mide resultados fijos, estables ni invariables; sino, todo lo contrario: mide las evaluaciones que los grupos de interés generan en la organización analizada, las cuales pueden ser muy variadas, y evalúa cómo ha evolucionado la intervención a través del tiempo. Esto, precisamente, es lo que se necesita para medir el valor social, al ser un concepto que se asocia al cambio social; es decir, cómo una intervención social, varía en el tiempo. Además, la metodología SROI se relaciona directamente con la teoría de cambio, debido a su particularidad de realizar un análisis complejo de los procesos tanto individuales como colectivos, con una metodología dinámica y flexible a largo plazo. Como menciona Banke-Thomas, el SROI es la única metodología que captura el cambio a través de todo el espectro de la teoría de cambio y provee un ratio monetizado.

Asimismo, la cadena causal de creación de impacto genera un marco de referencia adecuado para acercarse al análisis de la cadena de generación de valor social, ya que facilita la objetivación de los inputs y outputs que se han de considerar uno de los mayores problemas junto con la cuantificación monetaria en el análisis coste-beneficio relacionado con el valor social (Olsen & Galimidi, 2008). Esta cadena, entonces, se relaciona con el SROI al identificar los inputs, outputs, outcomes y finalmente la alineación de los objetivos. A continuación, se explica de manera gráfica la cadena causal relacionándola con la metodología del SROI, que debe identificar en los outcomes el impacto de la intervención y darles valor a los outputs a través de los proxies, para luego realizar un análisis y reajustar los objetivos y actividades.



De esta forma el SROI, que será el indicador que se utilizará para esta investigación, es uno de los más adecuados para medir correctamente el valor social generado por una intervención. Analiza el costo-beneficio de un cambio social involucrando a los grupos de interés, entendiendo qué es lo que cambia, es transparente y comprueba el resultado.

No obstante, este sistema de medición tiene limitaciones. Algunos de estos se presentan en los casos en los que la organización a analizar no disponga de información suficiente ni ordenada, por lo que el costo de oportunidad de realizar el análisis se incrementa. De igual manera, esta metodología no puede utilizarse para hacer comparaciones entre proyectos salvo que sean del mismo sector; los resultados, que parten de supuestos, y tasas de retorno obtenidas serán siempre subjetivas (Narrillos, 2010). Finalmente, como señala Tuan, de no realizar un análisis exhaustivo se asume el riesgo de recoger impactos tangibles y omitir por completo los intangibles o menos visibles (2008).

4. Metodología del Retorno Social de la Inversión (SROI)

La metodología para aplicar el Retorno Social de la Inversión (SROI) consiste en seis etapas distintas: establecer el alcance e identificar a los stakeholders: aquí se identifican a los principales grupos de interés de la organización; la creación del mapa de outcomes: aquí

se observará la información general de la organización en cuanto a actividades y alcance de la intervención; evidenciar y desarrollar los outcomes, y otorgarles un valor; establecer el impacto; el cálculo del SROI; y finalmente reportar, utilizar y certificar los resultados (The Cabinet Office, 2013). A través de este proceso, se trabaja información tanto cualitativa como cuantitativa: se establece el alcance del proyecto o emprendimiento social, se describen a los stakeholders, se describen y clasifican los outputs y outcomes; y, por otro lado, se les da una valoración monetaria a estas variables, que permitirá, junto con la información recolectada de carácter más descriptivo, poder calcular el ratio y realizar un análisis en base a ello. A continuación, se explicará cada paso de la metodología.

4.1. Establecimiento del alcance e identificación de stakeholders

Como se mencionó anteriormente, la primera etapa de la metodología del SROI es el establecimiento del alcance del proyecto y la identificación de sus stakeholders. Aquí, se determinará, en primer lugar, qué nivel de viabilidad o alcance tendrá el SROI dentro del proyecto, y quiénes son los stakeholders o grupos de interés.

4.1.1. Establecimiento del alcance

El alcance del SROI es el límite en recursos, mano de obra, periodo de tiempo y todas las herramientas con las que se contará para desarrollar el análisis. Trata acerca de lo que es factible de medir y en qué medida se puede mejorar las actividades del proyecto, para así poder determinar qué tan viable es la propuesta de la intervención social. Para esto, será necesario aclarar algunos tópicos que serán de ayuda para establecer el alcance (The Cabinet Office, 2013). En primer lugar, se deberá evaluar el propósito del análisis SROI: ¿por qué se quiere realizar esta metodología? ¿En qué ayudará? ¿Existen motivaciones específicas como planificación estratégica o la necesidad de financiación? En segundo lugar, se debe aclarar la audiencia de la intervención: a quién va dirigido este análisis y cómo se establecerá la comunicación. En tercer lugar, considerar los antecedentes del proyecto, tales como cuáles son los objetivos y por qué, y qué valor agregado, diferencia o cambio se quiere lograr generar; es fundamental que esté totalmente claro la magnitud del problema que se aborda y lo que se espera lograr con las acciones.

De igual manera, es necesario definir con qué recursos, tales como el tiempo de los que trabajarán el análisis y el presupuesto se tienen y se necesitarán, y quién llevará a cabo el trabajo: definir si se realizará interna o mediante una ayuda externa. Luego, se debe precisar en qué actividades se centrará; es decir si se analizarán todas las actividades de la organización o algunas específicas. Asimismo, será necesario definir el periodo de tiempo en

el cual la intervención será o ha sido ejecutada. Finalmente, se determinará si es que el análisis será prospectivo o evaluativo (Gibbs, 2015).

4.1.2. Identificación de stakeholders

Una vez definido el alcance del análisis, se procede a identificar a los grupos de interés o stakeholders. Estos son personas u organizaciones que experimentan el cambio de la intervención o afectan la actividad, de manera positiva o negativa, que está siendo analizada. Se deberá listar a todos aquellos stakeholders que podrían afectar o verse afectados por las acciones dentro del alcance del proyecto ya sea el cambio o resultado de la actividad contemplado o no contemplado. No obstante, primero es necesario que se filtren a aquellos stakeholders que realmente generen un resultado o outcome verdaderamente relevante y significativo para la intervención: en la medida que el alcance va creciendo o decreciendo, se van ajustando los stakeholders. En ese sentido, se deberán clasificar a los stakeholders como claves y excluidos, detallando la razón de su exclusión. Normalmente, esta exclusión se puede dar porque no se ubica dentro del alcance del estudio o porque no existen los recursos o información suficientes para abarcar dichos stakeholders (Emerson, s/f).

Uno de los errores más comunes que se comete al momento de elegir a los stakeholders es seleccionar aquellos que han obtenido resultados gracias a otro proyecto y no al analizado; es decir, se comete un error delimitando el alcance para determinados stakeholders. Asimismo, estos no deben tener diferencias muy marcadas entre ellos. Es común que estos grupos de interés compartan características comunes para formar parte de un solo grupo; por ejemplo: niños, jóvenes y padres de familia. En caso de existir diferencias muy marcadas entre una serie de stakeholders, es recomendable dividirlos en subgrupos, lo cual ayudará a determinar cuántos de los resultados generados en los grupos de interés fue gracias al proyecto y no a otro (The Cabinet Office, 2013).

4.1.3. Determinación de involucramiento de stakeholders

La selección de stakeholders es necesaria para poder determinar con quién se trabajará el análisis del SROI; en definitiva, es fundamental para el desarrollo de este sistema de medición. Sin embargo, sin un nivel de involucramiento suficiente no se podrá obtener la información que sea necesaria de estos grupos de interés. Existen distintas maneras para involucrar a los stakeholders en el análisis: puede ser tan simple como llamar a uno de ellos para tener una pequeña entrevista o recolección de información, o tan complejo como tener que realizar una sesión de grupo o focus group en el que se recojan las opiniones de un grupo de interés determinado. Según The Cabinet Office, los métodos recomendables para involucrarlos consisten en reunirlos en un mismo sitio y recolectar información con preguntas

(grupos focales o focus group); realizar un taller mediante debates y discusiones sobre el tema que se quiere abordar; generar encuestas o formularios enviados física o virtualmente; programar un evento de carácter social y establecer comunicaciones orgánicas entre las personas que trabajarán en la implementación del SROI y los grupos de interés; y, finalmente, realizar entrevistas uno a uno (2013). Dependerá de qué tipo de información y cuánta se requiera para la investigación.

Es recomendable que, en la medida de lo posible, la información recogida surja de respuestas directas de los stakeholders y no de fuentes secundarias; sin embargo, por falta de recursos o tiempo es posible que deba recurrirse a estas fuentes. De igual manera, es necesario preparar preguntas directas sobre inputs, outputs y outcomes de manera efectiva, para que pueda obtenerse la información concreta y precisa (Gibbs, 2015).

El involucramiento de stakeholders, en esta etapa, no considera necesariamente una muestra muy grande ni estadísticamente representativa; las respuestas pueden ser repetitivas y es mejor omitir esta información para evitar la saturación (Banke-Thomas, 2015). Con una planificación anticipada, se puede recoger información también de etapas futuras (que se verá más adelante) para utilizar el tiempo de la mejor manera y no recurrir nuevamente al contacto con los stakeholders. De hecho, para un análisis SROI prospectivo es necesario recoger la información necesaria para la etapa dos, la tercera y la cuarta en una sola sesión; para el análisis evaluativo, se debe recoger información para la etapa segunda y tercera (The Cabinet Office, 2013).

Una vez que se haya realizado de manera adecuada el involucramiento de los stakeholders, se deberá plantear el mapa de resultados o outcomes. A continuación, se repasará cómo es que se creará dicho mapa, en dónde utilizaremos lo recopilado de los stakeholders y se determinarán los inputs, outputs y outcomes.

4.2. Creación de mapa de outcomes

Para empezar a estructurar el análisis para calcular el SROI, se debe empezar por generar el mapa de outcomes a través de un mapa de impacto. En este, se observará la información general sobre la organización como sus objetivos y el alcance de la intervención, en donde se revisará la actividad, la financiación que recibe el proyecto, el objetivo de la actividad, el periodo de análisis, el propósito del análisis y si este será evaluativo o prospectivo. De igual forma, se deberá trabajar en dos columnas lo visto en la primera etapa, con una columna para stakeholders y otra para los cambios contemplados o no contemplados (Narrillos, 2010).

Luego, se deberá identificar los inputs de acuerdo al mapeo de stakeholders. Los inputs, así como se detalla en la cadena causal, servirán para definir la inversión en el SROI: esta se refiere al valor financiero de los inputs (The Cabinet Office, 2013). Es decir, los inputs responden a la pregunta “¿qué es lo que se invierte en los stakeholders?”: por ejemplo, tiempo o dinero. Es importante que el valor de un input financiero incluya el costo total de la prestación del servicio.

Sin embargo, evidentemente no solo se aplican inputs financieros en una intervención social: se implementan también los inputs no monetarios, tales como el tiempo de los voluntarios y las donaciones de bienes y servicios. La asignación de un valor a estos inputs no monetarios, generará transparencia sobre el verdadero costo del servicio (Emerson, s/f). Asignarle un valor a una actividad intangible es, en definitiva, difícil y algo en lo que se debe tener cuidado. Por ejemplo, a las horas aportadas por los voluntarios en la actividad se le puede asignar un valor que equivalga al precio promedio por hora del trabajo que realizan; por ejemplo, si un área de administración de finanzas paga, en promedio, diez soles la hora, entonces se le podrá asignar este costo a la actividad; de esta manera, se obtiene un valor del input semanal, mensual y anual. Asimismo, el costo de este tipo de input también puede incluir el costo de los gastos en que se incurrirá para que la persona pueda desarrollarse como voluntario, tales como electricidad, seguridad, etc (The Cabinet Office, 2013).

Aquí es clave y fundamental resaltar que, si bien la prestación del servicio puede tener un costo ya sea monetario o intangible, este es un costo que determina un outcome “positivo”; es decir, debe ser vista como una inversión para poder finalmente obtener el valor social. Se puede poner el ejemplo de que una intervención social como la creación de un parque tiene distintos costos operativos; sin embargo, finalmente funciona como una inversión para el disfrute de los ciudadanos y, por ende, para la generación de valor social.

Para el caso del SROI prospectivo, la cantidad de inputs se basará en la información que haya de años anteriores sobre la actividad determinada y la investigación que sea necesaria para determinarlos. En el SROI evaluativo, se necesitará información sobre la gestión de la organización, como el tiempo invertido de los voluntarios o un estimado de esto.

Luego de identificar y darle un valor a los inputs, se deberá clarificar los outputs. Estos se definen como un resumen cuantitativo de la actividad realizada (Narrillos, 2010). Por ejemplo, si existe una actividad sobre “ofrecer educación”, el output será que se “educó a más de 50 personas”. Los outputs no serán tenidos en cuenta para el cálculo del SROI; por ello, como indica The Cabinet Office, el mismo output puede repetirse para diversos stakeholders y no hay riesgo en tomarlo en cuenta más de una vez. Para el ejemplo detallado previamente

sobre las horas que invierte un voluntario para una intervención social, así como el input es el número de horas, el output también podrá ser el número de horas (2013).

Además, luego de clarificados los outputs, se procederá a describir los outcomes. Estos son la descripción del cambio generado en los stakeholders. Al ser el SROI un sistema de medición que se basa en los outcomes, ya que responde a qué cambio se genera a partir de la intervención social, su abordaje es absolutamente fundamental para poder asegurarse que los cambios para estos grupos de interés se están dando (Gibbs, 2015). En la primera parte del mapa de impacto, se puso en perspectiva qué cambios se contemplan o no se contemplan a opinión de la persona que realiza el análisis SROI. Los outcomes servirán para comprobar si es que este punto de vista era correcto. En ese sentido, la columna de outcomes en el mapa de impacto solo podrá ser completada una vez que se involucre a los stakeholders y se recoja la información requerida de ellos. Es importante dejar en claro la asignación de los outcomes para cada stakeholder, ya que estos no pueden repetirse dos veces: los grupos de interés atraviesan cambios distintos, por más de que la contemplación de cambio previa haya sido asociada a otro stakeholder (The Cabinet Office, 2013). Asimismo, las opiniones de los stakeholders son fundamentales para considerar los outcomes pero no son los únicos factores en juego, ya que muchas veces el cambio generado en un stakeholder es contraproducente con los objetivos de la intervención.

Finalmente, una vez que se haya cuestionado a los stakeholders sobre los outcomes o cambios generados a partir de la intervención, se podrá conocer la cadena de eventos que se generan desde la entrada hasta la salida de la intervención, completando así la teoría de cambio. En ese sentido, se podrá describir la teoría de cambio para cada stakeholder y la relación de esta con la actividad del proyecto (The Cabinet Office, 2013). Es aquí donde se podrá completar la columna de outcomes para el mapa de impacto. Dicho mapa se puede revisar en el Anexo 1 del presente trabajo.

4.3. Evidenciar los outcomes y darles un valor

En el siguiente apartado, se detalla cómo es que se debe clarificar los outcomes y otorgarles un valor, para poder generar proxies financieros y, de esta forma, crear un valor monetario aproximado para los outcomes.

4.3.1. Desarrollo de indicadores para los outcomes

Luego de determinar cuáles son los outcomes, se deben de desarrollar uno o más indicadores para cada uno de los outcomes para precisar si es que estos han ocurrido y en qué medida. Para poder identificar los indicadores, será necesario consultar con los

stakeholders sobre en qué medida comprenden ellos que el cambio se ha dado y de qué manera. Por ejemplo, si el outcome fue un aumento de veces en las que se hace deporte a la semana, los stakeholders indicarán que ahora hacen deportes tres veces a la semana, cuando antes lo hacían solo una o ninguna vez. En ese sentido, el indicador podría ser si la gente sale más veces a hacer deporte que antes (Emerson, s/f).

No obstante, muchas veces se necesitará más de un indicador para cada outcome. Se deben considerar tanto indicadores objetivos como subjetivos, de manera que se complementen entre sí; de esta forma, se compensa el riesgo de medir indicadores subjetivos con la presencia de los objetivos. En el ejemplo del hacer deporte, el indicador subjetivo podrá ser el nivel de incremento en el ánimo o reducción del estrés, mientras que el indicador objetivo será el número de veces a la semana que practican deporte. Asimismo, el número de visitas al médico es comúnmente utilizado como un indicador para un outcome de salud, pero estas pueden ser positivas o negativas para la persona, por lo que ahí se refleja en input subjetivo (The Cabinet Office, 2013).

Será de suma importancia verificar que los indicadores son verdaderamente relevantes para el stakeholder y medibles para el alcance del análisis y recursos establecidos. En caso de realizar un análisis SROI prospectivo, los indicadores deben ser medibles en el futuro; en caso de realizar un análisis SROI evaluativo, se debe confirmar los costos que surgirán para recopilar la información de los outcomes sucedidos y que esta información sea transparente y esté disponible (The Cabinet Office, 2013).

4.3.2. Recolección de información de outcomes

Una vez establecidos los indicadores, se deberá recolectar información sobre los outcomes. Esta podrá ser extraída de fuentes secundarias, pero es recomendable volver a recolectar información para tener la información de primera mano. En caso del análisis prospectivo, se deberá utilizar información existente cuando esta ya se encuentre disponible. Si esta no está a la mano, se podrá realizar estimados en base a investigación de situaciones similares o experiencias previas. De estar realizando un análisis SROI evaluativo, se deberá utilizar y revisar la información que esté disponible dentro de la organización. Las técnicas mayormente utilizadas y recomendadas para recolectar esta información son las entrevistas uno a uno, registros almacenados y documentación, grupos focales, talleres y seminarios, y cuestionarios (Narrillos, 2010).

Para el caso de qué tan extensa deberá ser la muestra, no existe una regla única de qué tan grande debe ser. Esto variará según los recursos disponibles y el presupuesto que

se tenga para realizar el análisis, pero no habrá problema en la extensión si es que se escoge una muestra lo suficientemente representativa. En ese sentido, se deberá ser totalmente transparente en lo que se ha recolectado. De igual manera, se deberá evitar la duplicidad de outcomes; es posible que distintos stakeholders experimenten cambios similares o parecidos, pero se debe evitar a toda costa que un mismo outcome se repita (Emerson, s/f).

4.3.3. Establecimiento de duración de outcomes

La duración del outcome o periodo de beneficio es conocida como la medida de tiempo que se espere que el beneficio dure después de la intervención. Algunos outcomes duran menos que otros, dependiendo también de que la actividad elegida continúe. Si el outcome persiste luego de la actividad, entonces seguirá habiendo una generación de valor y las actividades de la organización habrá trascendido más allá del momento de la intervención (The Cabinet Office, 2013).

Para establecer la duración del outcome, se necesitará un estimado de esto. Los stakeholders son los que deben reportar la duración del cambio; sin embargo, muchas veces la información no podrá estar disponible. En ese caso, se podrá utilizar un estudio similar en el que se enfoque una actividad y grupo de interés similares. Asimismo, se deberá diferenciar entre duración y esperanza de vida del outcome. Por ejemplo, en el caso que se construya un colegio edificio cuya esperanza de vida sea de diez años, traerá beneficios por esta cantidad de tiempo, por lo que la duración del outcome se verá limitada y parametrada a una esperanza de vida fija. Por otro lado, la duración de un outcome de, por ejemplo, educación, sí podrá ser de tiempo indefinido. Esto debido a que, al realizar intervenciones sociales educativas, la enseñanza podrá quedar para toda la vida y no existirá una esperanza de vida fija que lo limite (The Cabinet Office, 2013).

4.3.4. Otorgación de valor a los outcomes

La valoración de los outcomes es fundamental, ya que revela su verdadera importancia y trascendencia, así este sea tangible o intangible. De igual manera, podrá mostrar la importancia del outcome en relación a otros. En ese sentido, en este punto se detalla cómo identificar los valores financieros precisos y adecuados para un cambio generado en beneficio de los grupos de interés. Es aquí donde se verá la valoración del beneficio social generado (Gibbs, 2015).

En primer lugar, este proceso de valoración es aún más conocido como monetización, ya que se asigna un valor monetario a cosas que no tienen un valor de mercado asignado. Los precios que pagamos y utilizamos día a día son aproximaciones o proxies del valor real

de un producto o servicio, que “el comprador y el vendedor ganan y pierden en la transacción” (The Cabinet Office, 2013). El valor obtenido podrá ser diferente dependiendo de la situación y actividad en la que se desarrollen los grupos de interés. Hay algunos productos, como el pan o la leche, en el que el precio asignado consta de un acuerdo generalizado y en el que existe consistencia. Sin embargo, existen otros productos cuyo precio es volátil según la situación del mercado. Finalmente, el valor es subjetivo y se basa en percepciones subjetivas.

El calcular un estimado de valor social es, en realidad, similar a valorizaciones de este tipo de productos. La diferencia radica en que no existe un proceso de descubrimiento del precio, ya que el producto no está situado dentro del mercado. No obstante, esto no quiere decir que los bienes o servicios que se realicen en intervenciones sociales no tengan un valor para las personas; es decir, que no se tenga que pagar por esto no significa que no tenga un valor (Narrillos, 2010). En ese sentido, la metodología del SROI utiliza proxies financieros para estimar lo más cercanamente posible el valor social de bienes que no son comercializados para los stakeholders. Así como se puede discutir por el valor de un bien como un celular, un cepillo de dientes, una botella de agua, entre otros, los grupos de interés también pueden discrepar sobre el valor del cambio generado por la intervención. De esta manera, estimando el valor mediante proxies financieros se llegará a un estimado total del valor social generado por la intervención en términos monetarios (The Cabinet Office, 2013).

En el mercado de valores financiero o la bolsa de valores, las valoraciones se realizan en torno a valoraciones subjetivas de compradores y vendedores. Lo mismo ocurre con, por ejemplo, el tipo de cambio. Esto no será muy diferente de los proxies financieros que se utilizarán para valorizar el valor social. Estos proxies pueden conseguirse mediante el nivel de ahorro generado para los stakeholders, ya sea mediante la disminución de costos o el incremento de los ingresos, o en base a la opinión subjetiva de la gente de cómo es que valora el cambio generado. Para dar un ejemplo, para un stakeholder que sea una persona con problemas físicos, el proxy financiero será el costo de ir a un médico privado o el costo de ir a un gimnasio, siendo el outcome la mejora en la salud física. Mientras más adecuados sean los proxies para los stakeholders, más precisa será la valorización. De igual forma, se podrá obtener el proxy también mediante estudios de casos similares a stakeholders similares, en estudios hechos por el Estado u organismos independientes que abarquen intervenciones parecidas y, en términos generales, estimaciones de los stakeholders (The Cabinet Office, 2013).

Es fundamental que los proxies financieros sean creíbles, en la medida que ya hayan sido utilizados anteriormente en investigaciones o implementaciones de SROI, en estudios realizados por la propia organización analizada y en base a comparaciones dentro del

mercado. Es importante dedicar el tiempo suficiente a calcular los proxies financieros, ya que estos son los que evidencian el valor social de los outcomes. En el Anexo 1, se podrá observar un ejemplo de mapa de impacto.

4.4. Establecimiento del impacto

En esta etapa 4 de la aplicación de la metodología SROI, se evalúa en qué medida los outcomes resultan de sus actividades y así darles un valor monetario (The Cabinet Office, 2013).

Por un lado, se expondrán cada uno de los cambios, así como su interpretación y el proxy financiero utilizado. Por otro lado, se realizará un ajuste de estos impactos considerando el peso muerto, el desplazamiento y la atribución, conceptos que definiremos a continuación (Morales, L. & Suso, A. & González, A., 2022). De esta forma, se podrá establecer el impacto y ayudar a identificar cualquier stakeholder importante que se haya pasado por alto (The Cabinet Office, 2013).

4.4.1. Peso muerto y desplazamiento

El concepto de peso muerto se refiere a una medida porcentual de la cantidad de outcomes que habrían ocurrido aún si la actividad no se hubiese desarrollado; es decir, “el peso muerto refleja si los cambios se pueden conseguir incluso si la organización no hubiera realizado su actividad” (Narrillos, 2010). En otras palabras, el peso muerto muestra qué parte de los resultados se habría dado de todas formas, incluso sin la intervención.

Asimismo, para calcular el peso muerto, se hace referencia a grupos de comparación o puntos de referencia (The Cabinet Office, 2013). Ante esto, la comparación perfecta sería el mismo grupo de personas que se ha afectado, pero observando que les habría ocurrido si no se hubieran beneficiado de la intervención. Sin embargo, como la comparación perfecta no es posible, se considera la medida porcentual del peso muerto como un estimado. Una de las formas para poder evaluar el peso muerto es observar la tendencia del indicador por un tiempo para ver si existen diferencias antes y después de que la actividad inicie (The Cabinet Office, 2013).

Por otro lado, el desplazamiento se entiende como la parte del beneficio generado por una actividad que sustituye o reduce beneficios que ya existían en otro lugar o para otras personas. Es un concepto que no se aplica necesariamente en todo el análisis del SROI; sin embargo, es otro componente del impacto y es una evaluación de cuánto del outcome desplaza a otros outcomes (The Cabinet Office, 2013). Realizar el paso de desplazamiento

ayuda a observar si otro stakeholder está siendo afectado y si no lo hemos tomado en cuenta hasta el momento. Es decir, consiste en qué porcentaje del cambio ha desplazado otros cambios (Narrillos, 2010). Dicho de forma sencilla, el desplazamiento ocurre cuando algo positivo para un grupo de interés implica una pérdida o reemplazo para otro.

4.4.2. Atribución

La atribución es un concepto que muestra la parte del peso muerto de la que se tiene mayor información y donde se puede atribuir el outcome a otras personas u organizaciones. Asimismo, es una evaluación porcentual de cuánto un outcome fue causado por la contribución de un agente externo (The Cabinet Office, 2013). Es decir, es el porcentaje de cambios que no es atribuible a la gestión de la organización (Narrillos, 2010).

Esta etapa es de suma importancia, ya que se trata de verificar si se ha incluido o no todos los stakeholders relevantes en el desarrollo de la actividad que se está realizando (The Cabinet Office, 2013). Ante esto, existen tres maneras principales de estimar la atribución: base la estimación en su experiencia, preguntando a los stakeholders o consultando con otras organizaciones donde se crea que haya atribución. Sin embargo, existen errores comunes al estimar la atribución: dedicar mucho tiempo para estimar, no atribuir outcomes a organizaciones o personas que están siendo pagadas por los inputs (inversiones) y tener cuidado de no despegarse más de lo que debería de sus outcomes (The Cabinet Office, 2013).

4.4.3. Decrecimiento

La etapa de decrecimiento tiene como utilidad poder hallar cuánto duraron los outcomes que duran más de un año y para saber, al mismo tiempo, si están o no influenciados por otros factores. Asimismo, “el decrecimiento es normalmente calculado reduciendo un porcentaje fijo del nivel restante del outcome al final de cada año” (The Cabinet Office, 2013). En resumen, el decrecimiento muestra cómo el efecto de un resultado positivo va disminuyendo con el paso del tiempo.

4.4.4. Calcular el impacto

Luego de haber hallado el peso muerto, el desplazamiento, la atribución y el decrecimiento, se procede a calcular el impacto de cada outcome de la siguiente manera (The Cabinet Office, 2013):

- El proxy financiero se multiplica por la cantidad del outcome y esto le da un valor total. De este total se deduce cualquier porcentaje de peso muerto o atribución.
- Repita esto por cada outcome para generar el impacto de cada uno
- Calcule el total

4.5. Cálculo el SROI

Hasta el momento, ya se ha conseguido toda la información cuantitativa y cualitativa que servirá para hallar el SROI. Es por ello que en esta etapa se resume toda la información financiera que se ha registrado. Asimismo, “la idea básica es calcular el valor financiero de la inversión y el valor financiero de los costos y beneficios sociales” (The Cabinet Office, 2013).

4.5.1. Proyectar hacia el futuro

Este primer paso es útil para proyectar hacia el futuro el valor de todos los outcomes obtenidos. Para ello, será necesario la información de los puntos anteriores e información que nos brinda The Cabinet Office (2013):

- Fijar el valor del impacto del paso 4.4.4 para cada outcome para un periodo de tiempo que normalmente es de 1 año.
- Colocar el valor de cada outcome al número de periodos de tiempo que va a durar
- Restar cualquier decrecimiento que haya identificado en el paso 4.4.3 para cada uno de los periodos de tiempo futuros después del primer año.

4.5.2. Calcular el valor actual neto

Para poder calcular el valor actual neto (VAN), primero se debe percibir el valor temporal del dinero que, por un lado, es la proyección a futuro que se tiene sobre el valor del dinero actual. Por otro lado, la presencia de un costo de oportunidad, que es el coste de la alternativa que se renuncia cuando se toma una decisión (The Cabinet Office, 2013). Luego, se deben de añadir los costes y beneficios pagados o recibidos en diferentes periodos de tiempo.

A continuación, se muestra cómo se calcula el Valor Actual para posteriormente calcular el Valor Actual Neto:

- “N” es igual al número de años de proyección que se tendrá para el cálculo del SROI en la etapa 5.

$$\text{Valor Actual} = \frac{\text{Valor del impacto en Año 1}}{1+r} + \frac{\text{Valor del impacto en Año 2}}{(1+r)^2} + \frac{\text{Valor del impacto en Año 3}}{(1+r)^3} + \frac{\text{Valor del impacto en Año 4}}{(1+r)^4} + \dots + \frac{\text{Valor del impacto en Año n}}{(1+r)^n}$$

- Ahora, se calculará el VAN a través de una resta:
VAN= Valor Actual - Valor Monetario de los inputs

4.5.3. Calcular el ratio

“El SROI mide el valor de los beneficios con relación a los costes incluidos por haber obtenido dichos beneficios o impactos. Es un ratio que se establece como un cociente entre el Valor Actual Neto de los Impactos entre el Valor Actual Neto de la Inversión” (Narrillos, H., 2010). Es importante destacar que existen dos formas de hallar el ratio del SROI, ya que los 2 son aceptables; sin embargo, se debe de colocar cuál se ha usado para la investigación (The Cabinet Office, 2013).

Figura 4: Fórmula Ratio SROI

$$\text{Ratio SROI} = \frac{\text{Valor Actual del Impacto}}{\text{Valor Actual de la Inversión}}$$

Fuente: Adaptado de The Cabinet Office (2013)

Figura 5: Fórmula Ratio SROI Neto

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

Fuente: Adaptado de The Cabinet Office (2013)

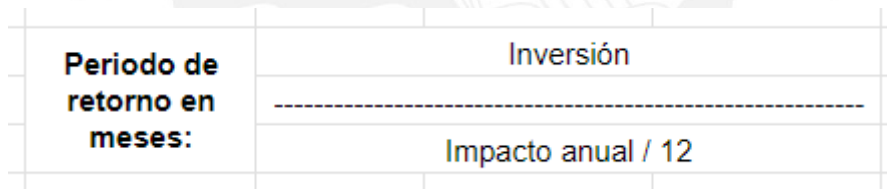
4.5.4. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad mide hasta en qué nivel cambiarían los resultados si se cambiara alguno de los supuestos que se hizo en etapas anteriores y, de esta manera, se determina qué supuestos tienen mayores efectos en el modelo (The Cabinet Office, 2013). Por ello, se debe de probar los cambios en los siguientes apartados: estimación de peso muerto, la atribución y del decrecimiento; los proxies financieros; la cantidad de outcomes; el valor de los inputs no financieros (The Cabinet Office, 2013).

4.5.5. Periodo de retorno

Es destacable señalar que hallar el periodo de retorno es opcional. Asimismo, el periodo de retorno determina cuánto tiempo se tomaría para que una inversión fuera pagada en su totalidad. De esta forma, se puede calcular el riesgo de un proyecto a corto y largo plazo; sin embargo, un periodo de retorno de corto plazo conlleva menor riesgo, pero un periodo de retorno de largo plazo puede generar actividades que den outcomes significativos (The Cabinet Office, 2013). La fórmula básica para calcular el periodo de inversión es la siguiente:

Figura 6: Fórmula periodo de retorno en meses



Fuente: Adaptado de The Cabinet Office (2013)

4.6. Reportar, usar y certificar

En esta última etapa de la metodología, se tiene que comunicar a los stakeholders, reportar y usar los resultados que se hayan incluido en el proceso para hallar el SROI.

4.6.1. Reportar a los stakeholders

Comunicar los resultados a los stakeholders, es un proceso relevante, ya que los hallazgos serán utilizados de manera interna o pública de acuerdo a las preferencias de la organización. Por ello, se debe de realizar un reporte corto y útil detallando los procesos en los que se trabajó y los resultados obtenidos (The Cabinet Office, 2013). Asimismo, “el reporte SROI debe incluir aspectos cualitativos, cuantitativos y financieros que suministran al usuario

información importante acerca del valor social que se crea en el curso de una actividad” (The Cabinet Office, 2013), ya que serán útiles para la planeación estratégica y el desarrollo de sus actividades. Por último, The Cabinet Office (2013) indica qué tipo de información puede ir en el reporte que se brindará a los stakeholders:

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

4.6.2. Usar los resultados

Para que el análisis del SROI sea útil, debe de producirse un cambio dentro de la organización (The Cabinet Office, 2013). Sin embargo, habrá una diferencia entre si se realiza un análisis SROI evaluativo o un análisis SROI prospectivo.

Por un lado, en un análisis prospectivo del SROI, los resultados podrían llevar a revisar las actividades que se ha planeado, con la finalidad de maximizar el valor social; además, pueden obligar a chequear los sistemas de recolección de información sobre los outcomes, peso muerto, atribución y desplazamiento (The Cabinet Office, 2013). Como consecuencia de un análisis prospecto del SROI, se podría crear mecanismo para contactar a los stakeholders y hablar acerca de sus outcomes previstos y sus valoraciones, y trabajar en equipo para explorar la atribución (The Cabinet Office, 2013).

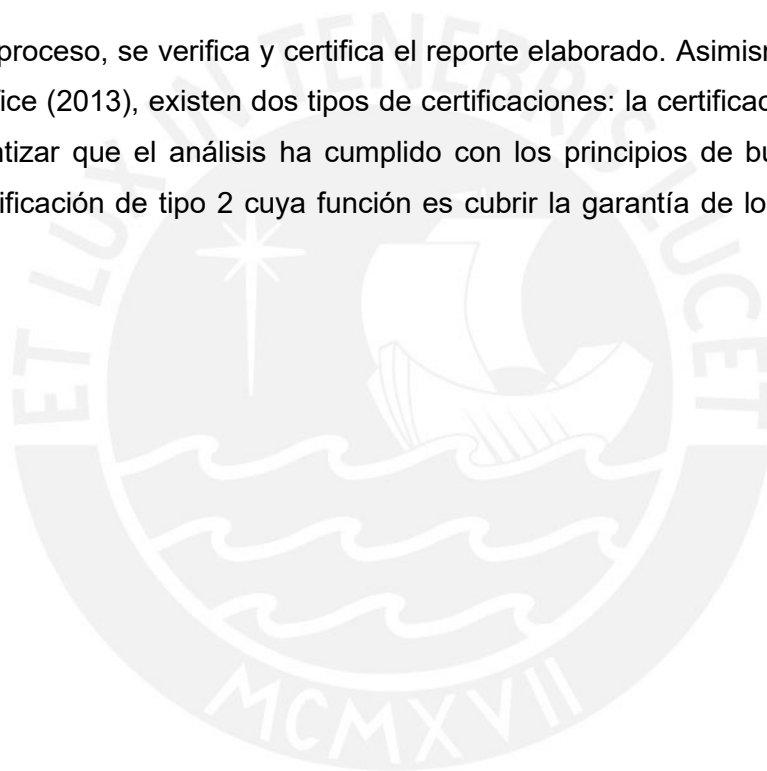
Por otro lado, en un análisis evaluativo del SROI, se realiza para producir cambios en la organización y, de esta manera, incluir objetivos que ayuden a mejorar los puntos débiles señaladas en el reporte; además, los ratios serán importantes para comunicar los resultados a los stakeholders, pero generará más valor al analizar cómo cambia con el tiempo y si se

está maximizando el valor social o no (The Cabinet Office, 2013). Por último, The Cabinet Office (2013) indica qué tipo de información puede ir en el reporte:

- Proceso para la recolección de información de los outcomes
- Proceso para capacitar al personal adecuadamente
- Un orden cronológico claro para el próximo análisis SROI
- Descripción de los recursos que serán requeridos para continuar con el monitoreo del SROI
- Cómo se garantizará la seguridad de la información obtenida

4.6.3. Certificar

En este proceso, se verifica y certifica el reporte elaborado. Asimismo, de acuerdo a The Cabinet Office (2013), existen dos tipos de certificaciones: la certificación de tipo 1, “se centra en garantizar que el análisis ha cumplido con los principios de buena práctica del SROI”; y la certificación de tipo 2 cuya función es cubrir la garantía de los principios de la información.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo, se presentan los principales contextos donde se desarrollan los emprendimientos sociales en el Perú y en América Latina, para luego describir a nuestro actor principal: MYPS. Esto permitió entender más a profundidad qué es y dónde está situada dicha organización.

1. Emprendimientos sociales en América Latina

En América Latina, el emprendimiento social ha mostrado un crecimiento significativo en los últimos años. Según Rodríguez-Piñeros (2023), el 15% de los más recientes emprendimientos en esta región son considerados sociales, y se enfocan fundamentalmente en la sostenibilidad y en la creación de valor social. Dentro de estos enfoques, destacan principalmente la innovación social y el aporte entre productores, entidades gubernamentales y organizaciones no gubernamentales (como se citó en García y Ribadeneira, 2024).

Actualmente, dentro de la región Brasil y México son los países con más emprendedores sociales, destacándose con innovaciones de sostenibilidad, y valor social y ambiental. Asimismo, un 40% de los emprendimientos sociales generan más de cinco empleos y un 63% cuentan con voluntarios, siendo esta región, el Caribe y África las más optimistas en cuanto a expectativas de emprendimiento (ADEN, 2025).

2. Emprendimientos sociales en el Perú

2.1. Ecosistema de emprendimientos sociales en el Perú

En el Perú, dentro de lo que el Banco Mundial denomina como “marco de referencia para los ecosistemas de emprendimiento social”, se plantean tres aspectos de análisis para entender el ecosistema de emprendimientos sociales: las condiciones del entorno; los actores; y las fuerzas o interacciones entre los distintos actores. Entre estos actores se encuentran los emprendimientos sociales, las organizaciones de soporte, el Gobierno, empresas consolidadas, la academia, entre otros. Son los emprendimientos sociales y las organizaciones de soporte los actores más importantes de este ecosistema (Kunan, 2024).

En cuanto a las organizaciones de soporte, estas conforman un apoyo integrado dado que buscan colaborar a estas iniciativas no solo mediante financiamiento sino también con asesoramiento y acompañamiento. Dentro de este ecosistema, los actores tienen como objetivo común atender necesidades sociales y ambientales que no necesariamente están siendo atendidas por organizaciones públicas o privadas. Entonces, la relación entre los

actores se enfoca en los proyectos o modelos de negocio que generan valor social o ambiental (Vera et. al, 2016).

2.2. Principales actores del ecosistema y condiciones del entorno

Los tipos de organizaciones de soporte más importantes que existen en el Perú se clasifican de la siguiente manera: incubadoras y aceleradoras sociales y ambientales; organizaciones que otorgan premios y reconocimientos; fondos de inversión de impacto y similares; redes de emprendedores sociales; movilizadores de base o semilleros; y articuladores. Las incubadoras y aceleradoras sociales y ambientales son organizaciones que se dedican a acompañar a los emprendimientos sociales y ambientales en su crecimiento, ofreciéndoles apoyo técnico en negocios y ayuda para identificar y medir el impacto generado en la población beneficiaria. Las organizaciones de premios y reconocimientos se encargan de otorgar distinciones y premios monetarios a emprendimientos sociales y ambientales con alto potencial de impacto (Kunan, 2024).

Asimismo, los fondos de inversión de impacto y similares buscan invertir en organizaciones que produzcan bienes y servicios, a fin de que puedan generar un mayor impacto social y ambiental, y puedan obtener un retorno mayor o igual a cero, comprometiéndose a medir el impacto social del emprendimiento. Las redes de emprendedores sociales son redes nacionales e internacionales de apoyo mutuo, y las movilizadoras de base o semilleros son organizaciones y programas que trabajan con la población para crear conciencia sobre la importancia del emprendimiento social y ambiental e impulsar a futuros emprendedores (Kunan, 2024).

Finalmente, los articuladores cumplen un rol muy importante al buscar fortalecer su ecosistema con actores del sector privado, público, académicos, etc. De esta forma, incrementan el interés y apoyo de estos hacia los emprendimientos en cuestión. Estos articuladores, como el mismo Kunan o Sistema B, cuentan con una base de datos de emprendimientos sociales, y proveedores de premios y reconocimientos para seguir impulsando el ecosistema, entre otros (Kunan, 2024).

Como se mencionó anteriormente en el texto, dentro del ecosistema de emprendimientos sociales en el Perú, los principales actores luego de los emprendimientos son las organizaciones de soporte. Entre las principales, se encuentran NESsT y Kunan. El primero se identifica como una incubadora de emprendimientos sociales y ambientales, que tiene la labor de “aceleradora global de emprendimientos sociales, mayormente en etapas tempranas de desarrollo, enfocados en aumentar empleos dignos para la base de la pirámide;

otorga donaciones y préstamos a emprendimientos en distintas etapas” (Kunan, 2024). Es importante considerar que, del 2007 al 2016, NESsT ha invertido más de un 1.5 millones de dólares beneficiando a más de 50,000 personas con bajo ingreso en el Perú (IBD, 2016). En cuanto a Kunan, esta es una “plataforma de impulso al ecosistema de emprendimiento social y ambiental en el país” y también actúa como articulador entre emprendimientos sociales y otros actores del ecosistema (Kunan, 2024).

Precisamente, en el Reporte sobre el estado del Emprendimiento Social y Ambiental en el Perú elaborado por Kunan, se hace énfasis en su análisis del ecosistema de emprendimientos sociales en las organizaciones de soporte hacia los emprendimientos sociales y ambientales (2024). De igual forma, analiza el entorno en base al entorno regulatorio, el entorno financiero y de inversión, el entorno de mercado y la descentralización.

En cuanto al aspecto legal, en febrero del 2021, se publicó el Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley de la Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (BIC). Esta permite a las sociedades establecer requisitos importantes a en cuanto a su constitución, denominación, objetivos, transparencia, responsabilidad y mecanismos de supervisión, generando un impacto positivo en la integración a su actividad económica de beneficios sociales y ambientales, entendiéndose “beneficio e interés colectivo” como el impacto positivo o la reducción de un impacto negativo en la sociedad y en el ambiente (El Peruano, 2021). En ese sentido, las distintas organizaciones constituidas o por constituirse pueden decidir ser Sociedades BIC, y reconocerse como organizaciones que generan consecuencias sociales y ambientales positivas.

A pesar de existir una centralización en los centros de incubación en Lima, se presentan avances a nivel regional, debido a que universidades regionales brindan soporte e impulso a emprendimientos con impacto en diversas zonas geográficas, incluyendo costa, sierra y selva. Además, es importante resaltar que “la mayoría de emprendimientos sociales tiene su actividad comercial en una sola región del país 41,8 %, mientras que el 36,6 % opera en más de una región” (Kunan, 2024). Esto ha permitido ir creando comunidades entre las organizaciones que forman parte de los programas (Kunan, 2024).

Dentro de los programas públicos de apoyo, se destaca a CONCYTEC, que es parte de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), el cual ha promovido a lo largo de 20 años la innovación y emprendimiento tecnológico. Así mismo, desde el Ministerio de Producción se ha promovido el emprendimiento e innovación con “Innóvate Perú”, llegando a fundar más de 2000 proyectos hasta la fecha (PRODUCE, 2025).

3. Descripción del emprendimiento social MYPS

3.1. Aspectos generales del emprendimiento y stakeholders

Brian Misari Anchiraico, desde pequeño, fue una persona muy apasionada por las ciencias y el arte de enseñar a los demás. Él siempre quiso inculcar el mismo amor por las ciencias a niños y jóvenes de comunidades vulnerables para demostrar que no se necesita tener muchos recursos económicos para tener una educación científica de calidad. Asimismo, Brian se dio cuenta que nuestro país no tiene una cultura muy desarrollada de una educación científica divertida y empática con los niños; por ello, decide en el 2013 fundar su emprendimiento social llamado MYPS que significa “Microbios y Parásitos” para brindar una educación científica de calidad a esta población escasamente atendida.

En la entrevista a profundidad que se tuvo con Brian Misari, mencionó que la misión y visión de MYPS están ligadas, ya que ellos, como emprendimiento social, buscaban que la ciencia sea parte del estilo de vida de las personas e impulsar una educación científica de calidad que empodere a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Además, no buscaba que los niños sean científicos, sino que tengan conocimientos básicos para aplicarlos en su día a día y, de esta manera, poder tomar acción ante problemas ambientales y de salud pública. Por otro lado, menciona que tiene como propuesta de valor promover el desarrollo del conocimiento científico a través de talleres y programas interactivos hacia las comunidades vulnerables para despertar su curiosidad por la ciencia y salud pública. Por ello, MYPS ofrece servicios a su público objetivo de forma presencial o virtual como talleres que son brindados, en su mayoría, a los niños entre 6 y 11 años, y programas interactivos a niños, adolescentes, jóvenes e incluso a docentes; además, realizan capacitaciones corporativas, venta de productos como muñecos y peluches, en formas de bacterias, virus y parásitos, y venta de merchandising de los MYPS como llaveros, pins, tazas, gorras, polos y más.

Por otro lado, debido a la pandemia que inició en el 2020, el fundador mencionó que tuvo que transformar los talleres educativos presenciales en virtuales y, de esta manera, ayudó para que pueda generar un impacto positivo mayor en todo el país, ya que tuvo la oportunidad de enseñar, a través de las plataformas virtuales, a niños y jóvenes de la costa, sierra y selva del Perú. Además, destacó que pudo brindar talleres virtuales a más de 30 niños extranjeros, cuyos países de procedencia fueron México, Argentina, Colombia y Chile. Asimismo, MYPS tuvo la oportunidad de desarrollar por completo uno de sus programas que ofrecen en cuatro departamentos del Perú, exceptuando Lima: Pucallpa, Iquitos, Ica y Huancayo. Asimismo, mencionó que tuvieron la oportunidad de viajar a Pucallpa, durante el

periodo de un mes, para brindar talleres educativos sobre los parásitos, ya que una ONG los contactó porque brindaban pastillas antiparasitarias a esta comunidad.

Tabla 1: Actividades de MYPS

ACTIVIDAD	TIPO	MODALIDAD
Talleres	Servicio	Presencial o Virtual
Programas interactivos	Servicio	Presencial o Virtual
Capacitaciones corporativas	Servicio	Presencial
Venta de muñecos y peluches	Producto	Presencial u Online
Venta de merchandising	Producto	Presencial u Online

En cuanto a los canales de comunicación que maneja MYPS, son muy variados, ya que, como medio de comunicación virtuales, tienen cuenta en Facebook con más de diez mil seguidores y se les encuentra como “MYPs - Microbios y Parásitos”; asimismo, tienen cuenta en Instagram con más de cuatro mil seguidores y se les encuentra como “MYPS - Microbios y Parásitos”; finalmente, tienen cuenta en Tik Tok con más de treinta y siete mil seguidores y se encuentra como “@mysps.peru”. Por otro lado, como menciona Brian Misari en la entrevista, es muy importante para este emprendimiento social las recomendaciones que puedan dar las personas que ya llevaron los talleres, ya que es la mejor manera que tienen para generar confianza para los siguientes colegios o padres que quieran ser parte de alguno de los talleres o programas interactivos.

Hasta el 2023, MYPS ha generado un gran impacto como un emprendimiento social que busca fomentar la curiosidad científica en las personas. Por eso, hasta el momento, ha brindado más de 400 becas a niños en Huaycán y comunidades vulnerables para que puedan seguir su camino científico. Estas becas consisten en la participación del niño en los talleres de ciencias que brinda MYPS. Además, sus talleres, programas interactivos y capacitaciones corporativas han logrado llegar a más de 5000 personas y tuvo un gran impacto, ya que el 25% aproximadamente del total han querido desarrollar a mayor profundidad sus conocimientos científicos. Cabe precisar que MYPS, ha tenido más impacto en la comunidad de Huaycán, ya que realizan sus talleres en esta zona desde el 2013.

Los ingresos financieros de MYPS se basan en tres fuentes: venta de peluches, los cuales son fabricados y diseñados por MYPS; merchandising como stickers, pines, llaveros entre otros; y venta de los talleres y consultorías. Por un lado, hasta la actualidad han logrado vender más de 3000 peluches y muñecos de microbios y parásitos. Asimismo, el merchandising que se ha vendido hasta ahora ha sido comprado en un 70%,

aproximadamente, por profesionales de la salud pública y estudiantes, y el 30% restante por los padres de familia de los niños. Por otro lado, cabe resaltar que la venta de talleres se maximiza en los meses de verano y a mitad de año; es decir, cuando los niños y adolescentes no se encuentran estudiando. Sin embargo, en el tiempo de la pandemia, los talleres se realizaban todos los sábados. Finalmente, existe un punto de conexión entre los peluches y los talleres, ya que, como menciona Brian Misari, los peluches son su recurso clave para realizar su mayor importante actividad que son sus talleres, debido a que, sin los peluches de microbios y parásitos, los talleres no serían dinámicos, ni creativos ni didácticos.

Uno de los socios claves que tiene MYPS son sus fabricantes de peluches, muñecos y merchandising, ya que estos trabajos lo realizan 3 madres de familia de Huaycán que se encuentran en los talleres, quienes se les paga el 20% de las ventas de los productos. De esta manera, MYPS genera una mejor economía para las familias de Huaycán. Asimismo, MYPS se encarga de capacitar a sus fabricantes para que puedan elaborar de mejor manera los peluches y les brindan los instrumentos necesarios y adecuados para la fabricación de los mismos. Por otro lado, otro socio clave que tiene MYPS es el community manager, ya que, anteriormente, no manejaban las redes sociales de manera adecuada y, desde que se contrató a una persona especializada para estas labores, han tenido un mayor alcance e interacción en Facebook, Tik Tok e Instagram con sus seguidores. Finalmente, MYPS tiene proveedores claves en el Emporio Comercial de Gamarra donde compran las telas, hilos y demás para la fabricación de sus productos.

Para finalizar, MYPS cuenta con dos aliados estratégicos: Asociación para la Niñez y su Ambiente (ANIA) y Asociación Casa Ronald Mcdonald. Por un lado, ANIA tiene como fundador a Joaquin Leguía y tiene como principal objetivo fomentar en las niñas, niños y jóvenes la empatía por la vida: la capacidad de sentir, pensar y actuar para el bienestar de uno mismo, los demás y la naturaleza. Para lograrlo, es fundamental que crezcan en contacto regular y positivo con la Madre Tierra y la hagan su aliada para prosperar regenerando la vida y las relaciones humanas” (ANIA, 2023). Esta ONG, desde el 2016, ha sido un aliado estratégico muy importante para MYPS, debido a que ayuda directamente a Brian Misari a capacitarse constantemente para poder crear nuevo material didáctico para los niños y así generar un mayor impacto. Por otro lado, la Asociación Casa Ronald Mcdonald es un aliado estratégico de MYPS desde el 2022, ya que brinda talleres a los niños y niñas en las 2 sedes que tiene en la ciudad de Lima. Una de sus sedes está ubicada en el distrito de Jesús María, cuya dirección es Av. Olavegoya 1980, Jesús María, 15072 y la otra sede está ubicada en el distrito de Santiago de Surco con dirección en Av. La República 110, Santiago de Surco, 15023. Cabe mencionar que esta asociación es “un hogar temporal para niños, niñas,

adolescentes y sus familias que deben viajar a Lima, desde el interior del país, para que su menor hijo/a con alguna enfermedad compleja, reciba el tratamiento médico que requiere” (Asociación Casa Ronald McDonald, 2023). Además, tiene como objetivo ofrecer un lugar acogedor con una habitación cómoda, alimentación, servicios de primera necesidad para que los niños y sus familiares se sientan como en casa y se recuperen en un ambiente cálido y lleno de amor (Asociación Casa Ronald McDonald, 2023).

3.2. La educación STEM en el Perú

El mundo está en constante cambio y la educación en nuestro país no es la excepción. Hoy en día, en pleno siglo XXI, la tecnología está presente constantemente como un estilo de vida. Sin embargo, es de suma importancia que a los niños y adolescentes que estén cursando primaria o secundaria les surja la necesidad de tener conocimientos generales en dos grandes aspectos: científicos y tecnológicos (Aguilar, 2018). Aquí es donde surge la necesidad de implementar una nueva pedagogía de enseñanza denominada STEM donde engloban los campos del conocimiento como Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemática (Science, Technology, Engineering and Maths) (Santillán, 2022).

En el Perú, cerca del 35% de los estudiantes de secundaria quieren estudiar alguna carrera relacionada a las ciencias sociales e ingenierías (Montes, Franco y Villalba, 2022). De este grupo, el 32% de los egresados de carreras vinculadas a la pedagogía STEM son mujeres, mientras que el 68% son hombres (MIMP, 2024). Por ello, es importante que se cumpla el propósito de MYPS, ya que, de esta forma, se incentiva a los niños, jóvenes y adolescentes a tener un acercamiento en temas relacionados a las ciencias. Además, se generará que los estudiantes puedan estar interesados en estudiar carreras relacionadas a la pedagogía STEM, porque menciona Daniela Noriega (2022) la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos manifestó que las carreras relacionadas con estadística, desarrollo de software y matemáticas crecerán en 34%, 31% y 30% para el 2026, respectivamente.

4. Descripción de los talleres gratuitos de MYPS

Es importante describir los talleres gratuitos de ciencia y salud que brinda MYPS a los niños entre seis y once años de edad. Según el director de este emprendimiento social, Brian Misari, MYPS se fundó con el propósito de brindar talleres gratuitos a las poblaciones vulnerables como Huaycán. Antes de la pandemia del 2020, los talleres gratuitos se realizaban de manera presencial. En el año 2022, que es el año que esta investigación analiza, se realizaron de manera híbrida: se alternaban entre la modalidad virtual y la

presencial. Es así como MYPS se asoció estratégicamente con la tecnología para brindar sus talleres. Además, Brian Misari, junto con su equipo, siempre recomendaban que los niños estén en un ambiente tranquilo y, sobre todo, acompañado de un adulto responsable, ya que, a pesar de que los experimentos no eran peligrosos, era muy importante la presencia de ellos para que los niños puedan entender en su totalidad el mensaje que dejaba cada dinámica que realizaban.

Durante las entrevistas, Brian Misari y Judith Huamaní mencionaron que realizaban numerosos experimentos. Algunos de los más relevantes son los siguientes: cómo actúa la bacteria “bacteriófago” y cómo los glóbulos blancos se defienden generando una guerra interna en nuestro organismo; evidenciar cómo se forma y cómo es el crecimiento de las secreciones o pus en la piel producidas por una mala higiene; cómo una persona enferma de gripe a través del estornudo puede contagiar a otras personas; y cómo es el cambio del estado sólido al gaseoso.

Finalmente, la alianza estratégica que tiene MYPS con los voluntarios les ha sido de utilidad para que los talleres puedan permanecer bajo un constante cambio y lluvia de ideas para tener cada vez mejores metodologías lúdicas para que los niños mantengan cada vez más su interés en temas de ciencia y salud.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo, se presenta la metodología que se utilizó en la investigación. Esta consta de tres partes: el planteamiento de la metodología que incorpora el alcance, el enfoque y el diseño de la investigación; el mapeo de actores, en el que se describieron los sujetos de estudio; y, finalmente, las herramientas de recolección de información y análisis de la misma.

1. Diseño metodológico de la investigación

El diseño de la investigación se dividió en cuatro aspectos: el alcance, el enfoque, estrategias generales y horizonte temporal de la presente investigación.

1.1. Alcance de la investigación

La finalidad de realizar el alcance de la investigación fue establecer el modo de recolección de la información. Se determinó hasta dónde se pretendía llegar con el estudio y qué tipo de alcance se utilizó: exploratorio, descriptivo, correlacional y/o causal (Ponce & Pasco, 2018).

Por un lado, el alcance de esta investigación fue exploratorio, ya que, como manifiestan Ponce & Pasco (2018), en los estudios de este tipo se busca desarrollar un tema que ha sido poco investigado hasta el momento y abordan fenómenos organizacionales relativamente nuevos. En el caso de esta investigación, se trabajó con variables como la medición del valor social, de manera que este último pueda ser cuantificado a través de la metodología del Retorno Social de la Inversión (SROI). Por otro lado, el alcance de esta investigación también tuvo un enfoque descriptivo, ya que se necesitó recolectar información de manera detallada del fenómeno sin plantear conexiones entre ellas (Ponce & Pasco, 2018). En el caso de esta investigación, se evidenció al momento de recolectar información interna y externa del emprendimiento social MYPS para entender a mayor profundidad las distintas variables que implicaba hallar el SROI. En ese sentido, esta investigación ayuda a comprender un fenómeno en nuestro país que ha sido poco estudiado para que pueda ser tomado como ejemplo para mayores investigaciones a futuro.

1.2. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación tiene tres posibilidades para su desarrollo: cualitativo, cuantitativo o mixto. Por un lado, el enfoque cualitativo ocurre cuando se “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010, p. 7). Por otro lado, el enfoque cuantitativo

sucede cuando se “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2010, p. 4). Por último, el tercer enfoque que se puede utilizar es el mixto que integra los dos enfoques mencionados anteriormente. Como mencionan Ponce & Pasco (2018), este último enfoque ha ido ganando adeptos, ya que, al emplearlo en una investigación, compensa las desventajas que tiene cuando utilizamos el enfoque cualitativo y cuantitativo por separado. No obstante, una de las desventajas que tiene al usarse ambos enfoques por separados es que no existe interacción entre las variables que cada una trabaja y esto genera pérdida de información para el investigador; sin embargo, el enfoque mixto también tiene desventajas, ya que se necesita un mayor costo, tiempo y preparación del investigador (Ponce & Pasco, 2018).

El enfoque de este estudio fue de tipo mixto, debido a que se realizó un levantamiento de información tanto cualitativa como cuantitativa. Por un lado, se examinó de forma subjetiva las distintas características del emprendimiento social MYPS, ya que, como señala Hernández (2010), el enfoque cualitativo genera preguntas antes, durante y después de la recolección de la información y su análisis. Esto se aplicó en este estudio, ya que se interesa saber la información general y antecedentes del proyecto para entender a dónde se pretende llegar; luego, se realizaron encuestas y entrevistas a profundidad con los distintos actores involucrados durante la aplicación de la metodología; y, finalmente, fue importante conocer la opinión de los encargados del emprendimiento una vez que se les presentó el reporte de análisis final, ya que fue importante para ambas partes tener conocimiento de la investigación. Por otro lado, se necesitó información cuantitativa para implementar la metodología SROI en el emprendimiento social MYPS como los costos de las actividades y de sus proveedores del Emporio Comercial Gamarra para la compra de telas, hilos y demás.

1.3. Estrategias generales de investigación

En esta investigación, se aplicó la estrategia de estudio de caso, ya que se investigó a profundidad el fenómeno deseado; además, se empleó un enfoque mixto, debido a que se necesitó información tanto cualitativa como cuantitativa para que de esta forma se pueda comprender detalladamente el funcionamiento de la organización (Ponce & Pasco, 2018). Por ello, se trabajó con MYPS, debido a que es un emprendimiento social que carece de indicadores de valor social, económico y desean generar un impacto social positivo más fuerte hacia los niños, adolescentes y jóvenes en el Perú.

1.4. Horizonte temporal de la investigación

Los horizontes temporales se clasifican en dos tipos: transversales y longitudinales. Como mencionan Ponce & Pasco (2018), los estudios transversales son aquellos que recolectan información en un solo periodo de tiempo; en cambio, los estudios longitudinales se caracterizan por recolectar información en varios periodos de tiempo y siguen una secuencia determinada.

Por ello, en esta investigación, se trabajó con el horizonte temporal transversal, ya que se analizó la información en un periodo específico de tiempo, en este caso, del año 2022 del periodo de enero a diciembre, para calcular el valor social a través de la metodología SROI para el emprendimiento MYPS. Cabe mencionar que se seleccionó el año 2022, debido a que es el periodo contable completo más cercano y que han realizado sus operaciones normales como emprendimiento social durante esta época.

2. Unidades de observación

Para seleccionar las unidades de observación, se determina el sujeto de estudio y las organizaciones o actores relacionados que proporcionarán la información necesaria para cubrir los objetivos de la investigación. De esta forma, a estas organizaciones o actores se les denomina unidades de observación (Ponce & Pasco, 2018). Dentro de las unidades de observación, existen dos tipos: de censo y de muestra. Por un lado, en las unidades de observación de tipo censo, el investigador recolecta información del universo de unidades de la población objetivo de estudio; por otro lado, en las unidades de observación de tipo muestra, el investigador no tiene la capacidad de recolectar información de la totalidad en su población objetivo de estudio, por lo que se centrará en estudiar solamente una parte del conjunto (Ponce & Pasco, 2018).

En esta investigación, se usaron las unidades de observación de tipo muestra y se realizó un muestreo no probabilístico. Dentro de este, se utilizó el muestreo por cuotas, porque “enfatisa la constitución de una muestra que refleje diferentes grupos de unidades de observación” (Ponce & Pasco, 2018, p. 53). Nos contactamos con los colaboradores de MYPS, así como sus voluntarios, niños y jóvenes participantes del taller, los padres de familia, entre otros, lo cual refleja el nivel variado de las unidades de observación. De igual manera, utilizamos el muestreo por bola de nieve, ya que “enfatisa una selección en la cual se contacta a los sujetos sobre la base de referencias o contactos proporcionados por sujetos previamente investigados” (Ponce & Pasco, 2018, p. 54). MYPS nos brindó los contactos de sus grupos de interés para poder recabar información necesaria para el SROI y algunos de

estos grupos de interés nos guiaron hacia otros con los que fue necesario contactar. Esto ocurrió en la investigación cuando nos contactamos con los padres de familia de MYPS que nos guiaron hacia los niños y viceversa.

En cuanto a los actores que fueron parte de la muestra, se encuentra MYPS como sujeto de estudio principal. Los demás actores fueron los siguientes: niños y jóvenes participantes de los talleres brindados por MYPS; los padres de familia de estos niños; el fundador del emprendimiento Brian Misari y su colaboradora Judith Huamaní; como aliado estratégico de MYPS, a la Asociación Casa Ronald McDonald donde se realizaron talleres gratuitos a los niños en sus dos sedes en Santiago de Surco y Jesús María en el 2022. Finalmente, los voluntarios del proyecto fueron una pieza clave para llevar a cabo los talleres y los fabricantes de los peluches de MYPS.

3. Técnicas de recolección de datos

Dado que la presente investigación tiene un enfoque mixto, se presentan a continuación las herramientas cuantitativas y cualitativas que se emplearon en este trabajo de investigación para la recolección de datos.

3.1. Herramientas cualitativas

Para la recolección de información cualitativa, se realizaron encuestas abiertas, entrevistas a profundidad y análisis de observación con los distintos grupos de interés del emprendimiento social MYPS. Las encuestas abiertas fueron realizadas a los padres de familia, quienes son los clientes directos del emprendimiento, para conocer su perspectiva y evaluación acerca de los productos y servicios que se ofrecen en MYPS. Asimismo, se realizaron entrevistas a profundidad al fundador de MYPS Brian Misari y a su colega Judith Huamaní; además, se entrevistaron a sus fabricantes y demás actores que intervienen en sus procesos. Finalmente, se realizó un análisis de observación, ya que fue importante estar presente en los talleres, como actores pasivos, para ver la interacción del emprendimiento con sus stakeholders como sus directores, los voluntarios del emprendimiento y los beneficiarios (niños, niñas y jóvenes).

Tabla 2: Actores entrevistados

HERRAMIENTA	ENTREVISTADOS	CANTIDAD	TIPO DE STAKEHOLDER
Entrevistas a profundidad	Padres y madres de familia de Huaycán	10	Padres y madres

Tabla 2: Actores entrevistados (continuación)

HERRAMIENTA	ENTREVISTADOS	CANTIDAD	TIPO DE STAKEHOLDER
Entrevistas a profundidad	Brian Misari y Judith Huamaní	4	Fundador de MYPS y colaboradora
Entrevistas a profundidad	Fabricantes	1	Proveedores
Análisis de observación	Niños	12	Niños de Huaycán
Entrevistas a profundidad	Voluntarios	10	Voluntarios de MYPS

*Se realizaron las entrevistas de acuerdo a la información que vamos adquiriendo

3.2. Herramientas cuantitativas

Para la recolección de información cuantitativa, se realizaron encuestas con preguntas cerradas y directas donde los grupos de interés tuvieron que calificar numéricamente el rendimiento de los distintos resultados generados por el emprendimiento, como parte de la herramienta SROI. Asimismo, se conocieron los proxies financieros que surgieron de estos resultados generados por el emprendimiento. Estos proxies fueron tales como los costos, ingresos, ahorros, etc., que se generaron a partir de las actividades realizadas por MYPS. De esta forma, se tuvo la información numérica necesaria para llevar a cabo el SROI.

4. Análisis de los datos

Luego de haber empleado todas las herramientas de recolección de información, fue necesario analizarlas para que siga el curso de la investigación. Por ello, se utilizó la técnica de triangulación de datos, ya que se emplearon entrevistas a profundidad, análisis de observación, encuestas abiertas y encuestas cerradas como medio recolección de datos cuantitativos y cualitativos (Creswell, 2005; Mertens, 2005 citados en Hernández et al., 2010). Asimismo, este análisis ayudó a obtener múltiples perspectivas para la implementación de distintas estrategias sobre el fenómeno investigado. Es importante destacar que, como menciona Ponce & Pasco (2018), la data se analizó en conjunto y al mismo tiempo a pesar de que sea información cuantitativa o cualitativa, fortaleciendo la investigación del emprendimiento social MYPS.

5. Matriz de operacionalización

La matriz de operacionalización se utilizó para clasificar las variables dentro de distintos factores y dimensiones que permitieron tener un panorama de todos los elementos con los que se trabajaron. Como indican Ponce & Pasco (2018), la operacionalización traduce los lineamientos generales de los objetivos de la investigación a variables concretas de estudio. Una variable se define como un “aspecto o característica de la realidad susceptible

de medición empírica”. Ante esto, se utilizaron las variables mencionadas para realizar una mejor investigación del proyecto, recolectar información y así comparar el marco teórico con la realidad de MYPS.

A continuación, se muestra la matriz de operacionalización con la que se trabajó para el presente estudio:

Tabla 3: Matriz de Operacionalización

Dimensión	Factor	Variables
Administrativa	Capacitación y Desarrollo	Capacitación y entrenamiento
	Gestión del Conocimiento	Conocimiento especializado
		Traslado de conocimiento
Operativa	Pre Producción	Diseño del Producto
	Producción	Compra de insumos
		Fabricación
		Hora de trabajo del fabricante
		Planeamiento de talleres
	Preparación para la presentación del servicio	Planes educativos
		Campañas de voluntariado
		Prestación de servicio
	Atención al cliente	
	Horas del trabajo del personal	
	Horas de trabajo de voluntarios	

Tabla 3: Matriz de Operacionalización (continuación)

Dimensión	Factor	Variables
Estratégica	Tecnología	Mejoras Tecnológicas
	Planeamiento	Elaboración de lineamientos estratégicos
	Decisiones estratégicas	Asesoramiento con aliado estratégico
		Involucramiento de los clientes dentro de las operaciones del negocio
Externo	Grupo de interés	Valoraciones de la actividad
	Beneficiarios	Número de niños beneficiados
		Número de familias beneficiadas
	Entorno	Condiciones del entorno

6. Secuencia metodológica

La secuencia metodológica se dividió en tres fases. Para ello, se tomó como referencia el modelo de Ruano, el cual se caracteriza por tener una etapa de reflexión, una etapa de entrada al trabajo de campo y una de salida y análisis (2007).

La etapa de reflexión o fase teórica consistió en una fase de preparación previa al trabajo de campo. En esta, se realizó la revisión de literatura pertinente, en la que se definió la naturaleza de los emprendimientos sociales, la creación de valor y valor social, así como una revisión del cambio social y la teoría de cambio. De igual forma, se desarrollaron los distintos sistemas de medición de valor social existentes y se revisó a profundidad la metodología SROI que fue aplicada en el presente estudio, bajo la validación de autores expertos en dicha metodología y otras investigaciones relacionadas. De la misma manera, se seleccionaron a los contactos pertinentes para llevar a cabo la investigación y se preparó el trabajo de campo con la realización de las guías de entrevistas, encuestas, dinámicas para los grupos focales y demás herramientas para el trabajo de campo.

La segunda fase, se centró en el trabajo de campo. En esta, se realizaron entrevistas a profundidad, encuestas y cuestionarios a los actores seleccionados. De igual forma, se trabajó con grupos focales donde se seleccionaron participantes como los niños y padres, y

se realizaron análisis de observación de los talleres que brinda la organización. Luego de esto, se realizó una verificación del trabajo realizado y la información recopilada, para comprobar que se haya cumplido con lo planificado en la primera etapa.

Finalmente, para la etapa de salida y análisis, en primer lugar, se organizó la información recopilada. Posteriormente, se hizo un análisis a profundidad de esta información, y se plantearon las conclusiones y recomendaciones. Además, se presentaron los resultados a los directores de MYPS y se obtuvo la validación de la metodología SROI por parte del Decano de la Facultad de Gestión: Levy Del Águila. Finalmente, se comprobó la relevancia del estudio y se verificó el cumplimiento de la segunda etapa.

Tabla 4: Secuencia metodológica

ETAPA DE REFLEXIÓN:	ETAPA DE ENTRADA AL TRABAJO DE CAMPO:	ETAPA DE SALIDA Y ANÁLISIS:
<ul style="list-style-type: none"> ● Revisión de la literatura ● Identificación de variables a analizar. ● Selección de fechas y contactos. ● Preparación de trabajo de campo ● Revisión de otras investigaciones similares del fenómeno estudiado 	<ul style="list-style-type: none"> ● Entrevistas a profundidad a los directores de MYPS ● Entrevistas a profundidad a los padres y madres de familia ● Entrevistas a profundidad a los fabricantes ● Análisis de observación de los talleres brindados ● Verificación de cumplimiento de fase 1 	<ul style="list-style-type: none"> ● Organización de la información recopilada ● Análisis de información ● Planteamiento de conclusiones y recomendaciones. ● Comprobar la relevancia del estudio ● Verificación del cumplimiento de fase 2 ● Presentación de resultados a fundador de MYPS ● Validación por parte de los directores de MYPS ● Validación del Decano Levy Del Águila

CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: APLICACIÓN DEL RETORNO SOCIAL DE LA INVERSIÓN (SROI)

El objetivo de esta sección es presentar los resultados principales de la información recopilada en el trabajo de campo. Cabe resaltar que, en la presente investigación, las técnicas de recolección de información que se emplearon fueron entrevistas a profundidad realizadas a los distintos grupos de interés o stakeholders del caso de investigación sobre los talleres gratuitos de ciencias para niños entre los seis y once años de edad brindados por el emprendimiento social MYPS. Para este caso, los stakeholders involucrados fueron los directores de MYPS, quienes ejecutaron y llevaron a cabo el emprendimiento y los talleres; los fabricantes de peluches MYPS, quienes fueron fundamentales para la producción de peluches de bacterias para niños con fines pedagógicos para los talleres; los voluntarios de los talleres, quienes ayudaron a enseñar y guiar a los niños; y, finalmente, los padres de familia, quienes matricularon a sus hijos en los talleres en un primer momento y los acompañaron en todo el proceso. A partir de ello, se generó una matriz de codificación (Anexo 8) donde se hallaron variables, categorías y subcategorías de acuerdo con los distintos testimonios que cada grupo de interés brindó. Las variables encontradas dentro de esta matriz de codificación fueron las siguientes: inversión, cambios, dimensión emocional y características organizacionales.

Una vez realizado este paso, se inició la ejecución de la metodología SROI para analizar el valor social de los talleres gratuitos brindados por MYPS únicamente durante el año 2022. Cabe resaltar que el análisis de la intervención solamente contempla este año y no años posteriores. Para ello, se realizaron las cinco etapas para poder hallar el ratio final del SROI: en primer lugar, el establecimiento del alcance e identificación de los stakeholders; en segundo lugar, la creación de mapa de outcomes; en tercer lugar, evidenciamiento de los outcomes y la otorgación a estos de un valor; en cuarto lugar, el establecimiento del impacto; y, finalmente, el cálculo del ratio SROI.

A continuación, se detalla cómo se aplicó la metodología del Retorno Social de la Inversión (SROI) para este caso en cada una de sus etapas. De esta manera, se pudo conocer cuál es el retorno social de la inversión en términos monetarios que realizó MYPS en el año 2022 en los talleres que ofreció a niños de Huaycán. Con esta información, se cuantificó el valor social que generó MYPS en este proyecto.

1. Paso 1: Establecimiento del alcance e identificación de stakeholders

Como primer paso, en la etapa 1 de la metodología SROI se identificaron los stakeholders y se pactaron múltiples entrevistas individuales con los directores del emprendimiento: Brian Misari y Judith Huamaní. En estas entrevistas, los directores comentaron cómo funcionan los talleres de MYPS y ratificaron que su propósito es “impulsar una educación científica de calidad que empodere y alimente a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes a través de programas educativos sobre ciencia y salud”.

En segundo lugar, explicaron el proceso a detalle de cómo realizan los talleres de ciencias a los niños y qué funciones cumplen los padres en sus procesos de aprendizaje, como el acompañamiento constante al niño en los talleres, la realización de experimentos con ellos y muchas veces la compra de materiales como libros de ciencia y salud. Asimismo, comentaron que utilizaban gráficas y videos en las clases, así como redes sociales, para que los niños tengan una mejor experiencia visual. De igual forma, buscaron potenciar la experiencia de enseñanza virtual a través de las plataformas de *Zoom* y *Google Meets*.

Finalmente, después de las entrevistas a profundidad que se tuvo con los directores de MYPS, se identificaron que existen cinco stakeholders que intervienen al momento de dar un taller para los niños, que son los siguientes: los directores, los fabricantes de peluches, los voluntarios, los padres de familia y la Casa Ronald McDonald. Para contactar a cada grupo de stakeholders, el director de MYPS, Brian Misari, proporcionó los números telefónicos de quince padres de familia, cuyos hijos llevaron talleres virtuales o presenciales únicamente en el año 2022, de los cuales diez aceptaron tener una entrevista a profundidad para colaborar con la investigación. Además, el director manifestó que daría la información de tres fabricantes de peluches; sin embargo, solamente uno aceptó dar la entrevista a profundidad, ya que los otros dos fabricantes no quisieron tener contacto alguno con los investigadores. En tercer lugar, Judith Huamaní proporcionó los números telefónicos de diez voluntarios, que tuvieron experiencias en talleres virtuales y presenciales en el 2022, y, de esta forma, se completaron todas las entrevistas con estos stakeholders. Es importante aclarar que las entrevistas a profundidad se realizaron de acuerdo a la facilidad de cada stakeholder, ya sea por las plataformas digitales como *Zoom*, *Google Meets*, llamadas telefónicas o llamadas por *WhatsApp*. Por último, se intentó contactar con la Casa Ronald McDonald sin éxito alguno. Por ello, esta investigación se trabajó con los siguientes cuatro stakeholders: directores de MYPS, fabricantes, voluntarios y padres de familia. Cabe destacar que se pudo realizar un análisis de observación de un taller para 12 niños que se llevó a cabo en el distrito de Jesús María para enriquecer la investigación (Anexo 5).

Como segundo paso dentro de la etapa 1, se decidió cómo involucrar a los stakeholders en esta metodología; es decir, se analizó, desde el punto de vista del investigador, qué cambios contemplados y qué cambios no contemplados se pueden encontrar por cada uno de los stakeholders, luego de haber llevado a cabo el periodo de talleres gratuitos 2022 para posteriormente verificar si son correctas o no las suposiciones iniciales.

Para comenzar, se consideró como posibles cambios que los directores han realizado labores que agregan valor para que el emprendimiento de MYPS siga sus funciones por un periodo de diez años. Además de haber fundado el emprendimiento han logrado lo siguiente: valoraron el trabajo de las personas que tienen a cargo; manejaron las redes sociales del emprendimiento; capacitaron constantemente a los voluntarios; enseñaron a los niños temas de ciencias y salud en sus talleres; mejoraron constantemente su metodología de enseñanza; retroalimentaron de manera constante sus procesos con opiniones de los voluntarios y padres de familia; y mantuvieron una comunicación frecuente con los padres de familia.

En segundo lugar, para el fabricante, se consideró como posibles cambios que se siente a gusto trabajando en MYPS; priorizó sus labores en MYPS sobre otras actividades; tuvo incrementos en sus ingresos año a año; y mantuvo una buena comunicación con los colaboradores de MYPS.

En tercer lugar, para los voluntarios, se consideró como posibles cambios que mejoraron su trabajo en equipo; desarrollaron habilidades blandas; permanecieron en constante actividad y entusiastas en las actividades de MYPS; priorizaron sus labores en MYPS sobre otras actividades; y desarrollaron habilidades profesionales.

Por último, para los padres de familia, se consideró como posibles cambios que se tuvo una alta satisfacción con el servicio brindado por MYPS; se generó mayor concientización y mejores notas académicas por parte de sus hijos en temas de ciencia y salud; tuvieron más tiempo para realizar actividades propias; y se encontraron motivados de llevar a sus hijos a los talleres. Todos estos posibles cambios se abordarán cuando se analice los inputs, outputs y outcomes encontrados.

2. Paso 2: Creación de mapa de outcomes

Luego de haber completado la primera etapa de la metodología al identificar a los stakeholders finales (directores de MYPS, fabricante de peluches, voluntarios de MYPS y padres de familia) y proyectar los cambios experimentados luego de haberse llevado a cabo los talleres gratuitos del 2022, se elaboró un plan para involucrarlos en la investigación y

recabar a través de ellos toda la información necesaria en el análisis. De esta manera, se les solicitó a los directores de MYPS que pudieran contarle acerca del tema de esta investigación a los stakeholders elegidos antes de que se les contacte para un diálogo directo. Una vez hecho esto, se les contactó vía telefónica, llamada de *WhatsApp*, *Zoom* o *Google Meets* para realizar las entrevistas valiosas para la investigación. Asimismo, se les detalló qué información se necesitaría y con qué propósito se utilizaría los datos recolectados; de esta forma, entendieron la esencia del trabajo e incrementó su transparencia con sus respuestas, con lo que se logró un involucramiento adecuado de los stakeholders para el proyecto.

Se pactaron reuniones virtuales, que fueron grabadas con el permiso correspondiente, con cada uno de los stakeholders en las entrevistas a profundidad. Luego, se recopilaron todas las entrevistas realizadas y fueron transcritas para un mejor uso de la data. Mediante la transcripción, se realizó una matriz de codificación (Anexo 8) donde se identificaron distintas variables de investigación para después generar categorías, subcategorías y códigos de acuerdo a las respuestas brindadas. De esta forma, se generó un orden y se evitó dejar de lado alguna declaración importante, ya que la matriz de codificación es una herramienta cualitativa que se usa para una mejor forma de organizar, sistematizar y sintetizar la información obtenida en el trabajo de campo (Mejía, J., 2011). Como se mencionó anteriormente, las variables fueron las siguientes: inversión, cambios, dimensión emocional y características organizacionales. Esta clasificación e identificación de distintas categorías y subcategorías, permitieron que se determinasen los inputs o contribución de cada stakeholder en cada actividad.

En ese sentido, como puede observarse en el Anexo 3: Implementación de la Metodología SROI en MYPS, se colocaron los inputs que, como se explicó en la teoría, son aquellas actividades que se realizan junto con los stakeholders para lograr el cambio. Estos fueron tales como la inversión de tiempo para los padres, el fabricante, voluntarios y directores; inversión en transporte para el fabricante, los voluntarios y los directores; y la inversión en personal e inversión en talleres para los directores de MYPS. En este caso, se repitieron algunos inputs en más de un stakeholder dependiendo de qué manera ellos se relacionaban con la actividad; por ejemplo, ya que los voluntarios, los directores de MYPS, el fabricante y los padres de familia debían asumir inversión de tiempo, esta se calculó en base al tiempo invertido de todos los stakeholders. De igual forma, se repitió el input de inversión en transporte para los voluntarios, los directores de MYPS y el fabricante, ya que, para el caso de voluntarios y directores, tuvieron que transportarse en el periodo de tiempo especificado a los talleres de MYPS y a las cuatro reuniones anuales que sostuvo el fabricante con los directores de emprendimiento social. Asimismo, los directores invirtieron su propio

dinero en el personal y en los materiales para los talleres y son factores que se consideraron como inputs.

2.1. Inputs, outputs y outcomes de directores

Una vez identificados todos los inputs, se procedió a darles un valor. Para ello, se calculó el valor anual de cada input en el año 2022. En ese sentido, para el caso de los directores de MYPS, se calculó la inversión en el personal de MYPS considerando factores como el pago al fabricante de S/ 200.00 por cuatro meses que se trabajaron durante el año dando como resultado S/ 800.00. Además, se añadió S/ 12.00 invertidos en almuerzos para un promedio de diez voluntarios que asistieron a los talleres gratuitos presenciales, por doce semanas en total en las que los voluntarios asistieron a los talleres dando como resultado S/ 1440.00. Finalmente, se sumaron ambas inversiones dando como resultado final un total de S/ 2,240.00 invertidos en el año en inversión del personal.

Figura 7: Primer input de los directores

Inversión en personal

$$\begin{aligned} & (\text{Fabricante} \times 4 \text{ meses}) + (12 \text{ soles de menú} \times 10 \text{ voluntarios presenciales} \times 12 \text{ semanas}) \\ & (200 \times 4) + (12 \times 10 \times 12) \\ & = \text{S/ } 2,240.00 \end{aligned}$$

Para el caso de la inversión que realizaban los directores de MYPS en los talleres, se calculó el precio de los materiales que se utilizaron para estos mismos. Se utilizaron seis peluches cuyo costo era de S/15 dando como resultado una inversión de S/ 90.00. Además, el precio de materiales para experimentos era de un promedio de S/ 2.00 por niño, según los testimonios de los directores. De esta forma, se multiplicó los S/ 2.00 por quince niños, en promedio, que asistieron a los talleres de MYPS durante el año, por las doce sesiones llevadas a cabo dando un total de S/ 360.00. Finalmente, dio como resultado un valor de S/ 450.00 invertidos en talleres durante el 2022.

Figura 8: Segundo input de los directores

Inversión en talleres

$$\begin{aligned} & (\text{Costo de peluche} * 6) + (2 \text{ soles} * 15 \text{ niños} * 12 \text{ sesiones}) \\ & (15 * 6) + (2 * 15 * 12) \\ & = S/ 450.00 \end{aligned}$$

Para la inversión de tiempo de los directores en realizar sus actividades diarias, y los talleres virtuales y presenciales los fines de semana, se calculó el valor monetario en base al salario mínimo mensual del 2022 en el Perú. Esto se multiplicó por los dos directores, por un promedio de cuatro horas invertidas al día en MYPS y por trescientos sesenta días que trabajan en el año según lo declarado por ellos. En total, esto dio un total de S/ 12,300.00 en tiempo invertido en MYPS por parte de los dos directores.

Figura 9: Tercer input de los directores

Inversión de tiempo

$$\begin{aligned} & (\text{Salario mínimo mensual} * 2 \text{ directores} * 4 \text{ horas diarias} * 360 \text{ días}) \\ & ((1025 / 30) / 8) * 2 * 4 * 360 \\ & = S/ 12,300.00 \end{aligned}$$

Finalmente, se calculó la inversión en transporte diario de los directores. Solo tenían reuniones presenciales cuando los voluntarios van a capacitarse y apoyar a los talleres, ya que el resto de días que trabajaban en el año en MYPS lo hacían de manera virtual. De esta forma, se multiplicó un promedio de S/ 31.50 diarios en transporte que gastan yendo ida y vuelta a los talleres de MYPS, por los doce talleres dados en el año, por los dos directores, dando un costo de S/ 756.00.

Figura 10: Cuarto input de los directores

Inversión en transporte

$$\begin{aligned} & (2 \text{ directores} * 31.5 \text{ soles} * 12 \text{ semanas}) \\ & (2 * 31.5 * 12) \\ & = S/ 756.00 \end{aligned}$$

Una vez valorados los inputs, se clarificaron los outputs, que se identifican como un resumen de la actividad en números o los resultados que se pueden medir. Para el caso de los directores de MYPS, se identificaron los siguientes outputs: se logró crear talleres de MYPS para grupos de quince niños; se formó un grupo sólido de treinta voluntarios de los cuales diez se dedicaron a los talleres; se reclutó a más de quince padres de familia para la inscripción de talleres; y se lograron diseñar seis modelos diferentes de peluches que fueron utilizados en los talleres para educar a los niños.

Con los outputs clarificados, se describió cómo lo vivido en los talleres y/o actividades que se realizaron en MYPS generaron outcomes o cambios en los directores. Es decir, ¿cómo es que los distintos stakeholders describieron los cambios percibidos gracias a los talleres de MYPS? Los directores comentaron que, debido a la necesidad y obligación que han tenido de interactuar con distintas personas, han logrado desarrollar habilidades de oratoria, liderazgo y habilidades blandas, lo que ha ayudado con el tiempo a mejorar su comunicación afectiva. El cambio se resaltó en el hecho de que ellos relataron cómo antes eran personas introvertidas, que no les gustaba hablar en público e incluso hablaban con dificultades de dicción y, hoy en día, lograban comunicar mensajes claros y concisos a grupos de personas y mantenían una buena relación con ellos, ya sean voluntarios o padres.

Brian Misari, fundador y director de MYPS, declaró lo siguiente: "en lo personal, siento que me ayudó bastante a socializar, porque en la universidad yo era muy introvertido y no me gustaba exponer, incluso hasta tartamudeaba, pero a medida que MYPS iba creciendo nos invitaban a ponencias y congresos, y esto me empujó un poco a hablar más en público. Es decir, tuve un cambio en la socialización y en el saber cómo hablar" (2023). De igual manera, Judith Huamaní, directora de MYPS, mencionó lo siguiente: "ha sido un reto aprender con una dinámica diferente de trabajo a la que había experimentado antes. Esto me ayudaba a guiar mejor al equipo (...) he aprendido a ser más flexible y a no tener que tener el control en todo. También he aprendido a adaptarme, porque yo entré cuando MYPS ya existía" (2023). En definitiva, MYPS ha ayudado a ambos directores a crecer a nivel personal y profesional con habilidades blandas y de adaptación al trabajo, que ha aportado también a la efectividad del mismo servicio de la organización para que pueda haber una mejor comunicación para con sus stakeholders.

Precisamente, los directores notaron un incremento en la satisfacción de los usuarios del servicio de los talleres de MYPS, ya que al finalizar el año 2022, recogieron testimonios muy alentadores de los padres, niños e incluso voluntarios acerca de los talleres gratuitos. Asimismo, elogiaron el servicio, recibiendo declaraciones sobre cómo los niños ganaron habilidades de estudio, curiosidad y más interés por la ciencia, sobre cómo los voluntarios

veían incrementadas sus habilidades pedagógicas y sobre cómo los padres se sentían agustos con que sus niños se hayan mantenido ocupados en actividades productivas y educativas. De esta manera, por propias declaraciones que se recogió de ambos directores de MYPS, se alcanzó un nivel de motivación mayor al que se tenía previo al inicio de los talleres en el 2022, con el que llegaron a entender que estaban cumpliendo su propósito como emprendimiento social. Como indica Judith Huamaní: "me siento más motivada, porque a mí me apasiona la educación; entonces, cuando voy a las clases, veo a los niños, y hablo con ellos y con los papás, veo el impacto directo que tiene MYPS con los niños. Es increíble. Emocionalmente, me suma muchísimo" (2023). Esto último refleja el desarrollo personal que ha logrado Judith Huamaní MYPS.

Uno de los cambios inminentes fue que los directores pasaron a priorizar la inversión de su tiempo los fines de semana por sobre reuniones familiares, salidas con amigos, viajes y tiempos de ocio en general, ya que estaban anclados al compromiso de los talleres. Esto sin duda es un cambio que significa un sacrificio en su vida social, pero que finalmente trajo grandes frutos y resultados. Finalmente, hubo un cambio en la percepción de los directores de MYPS con respecto a los recursos utilizados para los talleres: estos mencionaron que hacían falta más herramientas de tecnología digital para nutrir a estos talleres, como el uso de videos interactivos y gráficas llamativas en sus redes sociales, así como aplicaciones digitales para que los niños puedan seguir aprendiendo fuera de los talleres de MYPS. Esto los alentó a que puedan adaptarse a la digitalización y buscar soluciones para satisfacer esta realidad.

Tabla 5: Outputs y outcomes de los directores

Outputs	Outcomes
Creación de talleres para grupos de 15 niños	Los directores han desarrollado habilidades de oratoria, de liderazgo y habilidades blandas que ayudaron a mejorar su comunicación asertiva, ya que antes eran personas introvertidas que no les gustaba hablar en público.
Formación de un grupo de 30 voluntarios	Los fines de semana los directores priorizaron la inversión de su tiempo en los talleres de MYPS por sobre su tiempo en reuniones familiares, salidas con amigos o viajes.
Reclutamiento de más de 15 padres de familia para la inscripción de talleres	Los directores se sentían muy satisfechos con el servicio que brindan, ya que los testimonios de los padres y niños dieron a entender que cumple con el propósito inicial de los talleres de MYPS.
Diseño de 6 modelos diferentes de peluches	Percepción diferente en la utilización de recursos para los talleres, que alienta una mayor utilización de tecnología digital para los talleres, para una mejora

la eficiencia en los procesos de enseñanza.

2.2. Inputs, outputs y outcomes de fabricante

Para el fabricante, se calculó la inversión de tiempo también en base al salario mínimo mensual en minutos por las mismas razones que los voluntarios. En este caso, se multiplicó por doscientos cuarenta minutos en promedio que invierte el fabricante en trasladarse ida y vuelta a las cuatro reuniones anuales que sostuvo con los directores de MYPS para capacitaciones, resolución de dudas y feedback por parte de los directores. Esto dio un valor de S/ 68.33 anualmente. Para el caso de inversión en transporte, se calculó en base a un costo promedio de S/ 12.00 que gastaba el fabricante en trasladarse ida y vuelta a las reuniones, por cuatro veces al año. Esto dio un valor de S/ 48 anual.

Figura 11: Inputs del Fabricante

Inversión de tiempo

(Salario mínimo mensual x 240 minutos x 1 fabricante x 1 vez al mes x 4 meses)

$$\begin{aligned} &(((1025 / 30) / 480) \times 240) \times 4 \\ &= S/ 68.33 \end{aligned}$$

Inversión en transporte

(Fabricante x 12 soles al mes x 4 meses)

$$\begin{aligned} &(12 \times 4) \\ &= S/ 48.00 \end{aligned}$$

De igual manera que con los directores, una vez valorados los inputs, se clarificaron los outputs. En el caso del fabricante, el output generado fue la confección de cincuenta peluches para MYPS en el año 2022, debido a que el aporte que realizó en MYPS estaba ligado estrechamente a esta actividad.

Con los outputs ya clarificados, podemos pasar a describir cómo los talleres y/o actividades que se realizaron en MYPS generaron (outcomes) cambios para este stakeholder. Gracias a la confección de peluches que realizó para los talleres, el fabricante aprendió temas de ciencias y cuidado de salud, que comparte hoy en día con sus familiares y amigos. Este señala que consideraba que se encontraba más capacitado para confeccionar peluches: "desde hace muchos años he confeccionado todo tipo de cosas, pero desde que estoy en MYPS me siento bastante capacitado para confeccionar peluches y me gusta hacerlo, porque

me parece divertido" (Lucio Pacheco, 2023). Esto evidenció la ayuda que ha brindado MYPS a uno de sus trabajadores, más allá de que no sea parte de su público objetivo ni esté dentro de la población atendida por su servicio. A nivel económico, el trabajo de confeccionar peluches en MYPS le otorgó al fabricante S/ 800.00 en el 2022, que representa un poco más del 6% de S/ 12,015.00, que son los ingresos anuales promedio con base de un sueldo mínimo. Sin embargo, era una labor con potencial de ampliación de ingresos según la demanda de cada temporada. Cabe mencionar que el sueldo mínimo mensual en los meses de enero, febrero y marzo fueron de S/ 930.00 y posteriormente de lo que resta del año 2022 fue de S/ 1,025.00.

Tabla 6: Outputs y outcomes del fabricante

Outputs	Outcomes
Confección de 50 peluches de MYPS anuales	Percibía ingresos de 200 soles mensuales mediante la confección de peluches, una labor con potencial de ampliación de ingresos según la demanda en cada temporada.
	El fabricante aprendió temas de ciencias y cuidado de la salud y comparte lo aprendido con sus familiares y amigos.
	El fabricante consideró que se encuentra ahora más capacitado para confeccionar peluches.

2.3. Inputs, outputs y outcomes de voluntarios

Para los voluntarios, se calculó la inversión de tiempo con base en el salario mínimo mensual expresado en minutos; es decir, se halló cuánto estaría ganando en un trabajo similar, remunerado al salario mínimo para así obtener la inversión de tiempo en valores monetarios; esto se multiplicó por los diez voluntarios que hubo en el 2022, por las aproximadamente tres horas y veinticinco minutos que invertía en asistir a los talleres a la semana, entre el tiempo gastado ida y vuelta en el transporte y los talleres de MYPS, por las doce semanas invertidas en MYPS en el año. Esto dio un valor total de S/ 1,751.04 invertidos por los voluntarios en tiempo en el año. Asimismo, la inversión en transporte para los voluntarios se calculó multiplicando la cantidad de los diez voluntarios por un promedio de S/ 11.00 invertidos a la semana, según los testimonios recogidos, y por las doce semanas invertidas en MYPS en el año. Esto dio un total de S/ 1,320.00 invertidos por los voluntarios en transporte en el año.

Figura 12: Inputs de los voluntarios

Inversión de tiempo

(Salario mínimo mensual x 10 voluntarios x 205 minutos a la semana x 12 semanas)

$$((((1025 / 30) / 480) \times 10) \times 205) \times 12)$$

$$= S/ 1,751.04$$

Inversión en transporte

(10 voluntarios x 11 soles a la semana x 12 semanas)

$$(10 \times 11 \times 12)$$

$$= S/ 1,320.00$$

Como siguiente paso, una vez valorados los inputs, se clarificaron los outputs (resumen de la actividad en números). Para los voluntarios, fue la asistencia a los talleres gratuitos que realizaba MYPS, debido a que sus funciones estaban relacionadas a generar una mejor experiencia a los niños que participaban en estas actividades.

Los cambios generados (outcomes) en los voluntarios fueron de un alto grado significativo para ellos. En primer lugar, la interacción con los niños y la enseñanza hacia ellos aplicada en los talleres permitió que los voluntarios aprendan a convivir con una población a la que no estaban totalmente adaptados como los niños y que desarrollen habilidades pedagógicas. Vanessa López, una de las voluntarias de MYPS, relata lo siguiente: "Aprendí a convivir y enseñar a niños, niñas y algunos adolescentes. Debía adaptarme a la situación y cuando lo lograba me generaba satisfacción. Desarrollé habilidades pedagógicas para con niños y niñas," (2023).

De igual manera, los voluntarios coincidieron que han desarrollado también comunicación afectiva, habilidades de oratoria, liderazgo y habilidades sociales según sus testimonios, gracias al trabajo en equipo. Asimismo, lograron crear una red de networking o contactos amplia al interactuar entre ellos, ya que eran de profesiones y carreras parecidas: "me ha ayudado a crear una red de networking más amplia. He conocido más gente de mi universidad y de otras universidades con las cuales estamos en contacto. Siempre, es bueno tener este tipo de contactos" (Rosario Huerto, 2023).

Tabla 7: Outputs y outcomes de los voluntarios

Outputs	Outcomes
Asistencia a 15 niños	El trabajo en equipo que mantuvieron los voluntarios en las sesiones generó que desarrollen comunicación afectiva, habilidades de oratoria, liderazgo y habilidades sociales.
	La interacción y enseñanza aplicada en los talleres permitió que los voluntarios aprendan a convivir, adaptarse a una población no común como los niños y que desarrollen distintas habilidades pedagógicas.
	Los voluntarios crearon una red de networking amplia al interactuar entre ellos, ya que eran de profesiones parecidas y siguen manteniendo el contacto hasta ahora.

2.4. Inputs, outputs y outcomes de padres de familia

Finalmente, para los padres de familia, se calculó la inversión de tiempo con base en el salario mínimo mensual expresado en minutos, ya que al menos uno de los padres dejaba de hacer sus actividades para asistir al taller. En este caso, se multiplicó el salario mínimo mensual por ciento ochenta minutos que representaba el tiempo estimado por taller por quince padres, que es la cantidad promedio que asistían al taller, por doce semanas, que es lo que dura el taller, dando como resultado S/ 2,306.25 invertidos por parte de los padres de familia con la finalidad de acompañar a sus hijos, a pesar de que los talleres son gratuitos.

Figura 13: Inputs de los padres de familia

Inversión de tiempo

$$\begin{aligned}
 & \text{(Salario mínimo mensual} \times 180 \text{ minutos} \times 15 \text{ padres} \times 12 \text{ semanas)} \\
 & \quad \quad \quad (((1025 / 30) / 480) \times 180) \times 15 \times 12 \\
 & \quad \quad \quad = \text{S/ } 2,306.25
 \end{aligned}$$

Como siguiente paso, una vez valorados los inputs, se clarificaron los outputs. Para los padres de familia, el output que se generó es el acompañamiento y apoyo a sus hijos en los talleres de MYPS, ya que era muy importante para la seguridad y aprendizaje de los niños la presencia de alguno de sus padres.

Con los outputs ya clarificados, podemos pasar a describir cómo lo vivido en los talleres y/o actividades que se realizaron en MYPS generó (outcomes) cambios para este stakeholder. Estos diversos cambios generados para los padres de familia a partir de los talleres de MYPS fueron: en primer lugar, se sintieron más satisfechos con el cuidado de

salud personal de sus hijos, ya que ahora los mismos niños eran más conscientes de cuidar su salud, higiene y limpieza en general. Como menciona Edinson Tello, uno de los padres de familia de MYPS, "mi hija Angela ganó hábitos de limpieza bucal digamos, cuando se trató el taller de bacterias bucales. Generó bastante conciencia, no solo en Angela sino también nosotros como familia" (2023). De igual manera, los padres estuvieron a gusto con que sus hijos hayan logrado más conocimiento en temas de ciencia y salud, obteniendo mejoras académicas en el colegio: "Valeria ya había tomado en el colegio ciertas clases que había realizado en los talleres y para las ferias de ciencias en el colegio hizo uno de los experimentos que realizó en los talleres de MYPS" (Carla Bedoya, 2023).

De igual forma, los padres estuvieron satisfechos y contentos con el aprendizaje que recibieron sus hijos sobre ciencia y salud, así como con la curiosidad ganada sobre ciencia, y que se hayan vuelto más proactivos, responsables y extrovertidos. De esta forma, los padres llegaron a sentirse más tranquilos con que sus hijos se mantuvieran más ocupados, en lugar de estar haciendo actividades que no los ayudaran mucho a su desarrollo personal: "me sentía más tranquila con que mi hija estuviera ocupada en algo académico, ya que ahora todos los niños paran con el celular y todas esas cosas. Pero ella estaba ocupada viendo los experimentos y me sentía más tranquila, porque sentía que estaban haciendo algo bueno por ella" (Beverly Quincho, 2023).

Tabla 8: Outputs y outcomes de los padres de familia

Outputs	Outcomes
Acompañamiento y apoyo a sus hijos en los talleres gratuitos de MYPS.	Los talleres permitieron que los padres estuvieran satisfechos y contentos con el aprendizaje que recibían sus hijos sobre ciencia y salud.
	Los padres estuvieron a gusto con que sus hijos hayan logrado más conocimiento en temas de ciencia y salud, y mejoras académicas en el colegio.
	Los padres estaban más satisfechos con el cuidado de salud personal de sus hijos, ya que ahora los mismos niños eran más conscientes de cuidar su salud, higiene y limpieza en general, gracias a los talleres de MYPS.
	Los padres estaban contentos con que ahora sus hijos sientan más curiosidad sobre ciencia, sean más proactivos, responsables y extrovertidos.
	Los padres se sintieron más tranquilos con que sus hijos se mantenían más ocupados.

3. Paso 3: Evidenciar los outcomes y darles un valor

Para continuar con la metodología del SROI, como se mencionó en el marco teórico, se necesitaba evidenciar los outcomes y darle valor a los mismos en cada indicador de cada stakeholder que estábamos analizando. Para ello, se necesitaba generar, en primer lugar, un indicador para cada outcome; luego, mencionar de qué fuente de información estábamos recopilando dicha descripción con la cantidad y duración que se repite en un periodo de tiempo determinado. Por último, se halló un proxy financiero con un valor monetario aproximado.

3.1. Indicadores de outcomes para directores

En primer lugar, los directores de MYPS tuvieron un total de cuatro indicadores dentro del análisis. El primer indicador era el mayor número de amigos y contactos. Brian y Judith manifestaron que habían mejorado sus habilidades blandas y de oratoria, y que habían mejorado su comunicación afectiva, cuando antes eran personas tímidas e introvertidas que no le gusta hablar en público. Mencionaron que, gracias a esta nueva habilidad lograron hacer un promedio de 50 nuevos contactos en el 2022 y que se mantienen hasta el momento. De esta manera, se tuvo como proxy financiero el tiempo que dedicaron los directores a formar una nueva amistad con un valor de S/ 0.00, ya que, según los directores, no representaba un costo monetario dedicar tiempo para formar una nueva red de contacto, sino que es una inversión en el tiempo.

Como segundo indicador de los directores, priorizaron la inversión de su tiempo en MYPS por sobre su tiempo en reuniones familiares, salidas con amigos, viajes o actividades de ocio en general durante los fines de semana (sábados y domingos). Se consideró alrededor de 24 días en el 2022, ya que era la cantidad aproximada de talleres de ciencias que realizaron más un día adicional de preparación. De esta manera, se tuvo un proxy financiero de costo de asistencia con un valor aproximado de S/ 49.29, ya que representaba la suma de la inversión aproximada en transporte que realizaron para realizar los talleres.

Como tercer indicador de los directores, estos incrementaron el número de testimonios positivos anuales por parte de los padres de familia. En las entrevistas a profundidad, manifestaron que se sintieron muy satisfechos con el servicio que brindan por la respuesta positiva que tienen los niños y padres por los talleres. Ante esto, consideraron que alrededor de 20 padres de familias al año les agradecieron mucho por la oportunidad que les daban a sus hijos de llevar talleres de ciencias gratuitos, ya sean presenciales o virtuales. En ese sentido, se afirmó que mejoraron su nivel de capital social durante el 2022. Asimismo, esto

generó en ellos que sienten el deber de darle mejor material didáctico a los niños y se sientan contentos, porque cumplen con su propósito social inicial que tiene MYPS. De esta manera, se tuvo como proxy financiero el tiempo que se tomaron los directores en escuchar los testimonios positivos de los padres de familia sobre sus niños con un valor de S/ 0.00 ya que, según los directores, no representaba un costo monetario dedicar tiempo para escuchar los testimonios positivos de los padres sobre sus hijos.

Como último indicador de los directores, estos incrementaron anualmente el uso de tecnología digital en las funciones de MYPS, ya que apostaron por mejorar la eficiencia de los procesos de enseñanza para que los niños aprendan de una mejor manera. Ante esto, se consideraron alrededor de dos metodologías nuevas para la innovación como fue el uso de videos interactivos y gráficas llamativas en sus redes sociales, así como el potenciamiento en las clases virtuales de *Zoom* y *Google Meets*. De esta manera, se tuvo como proxy financiero el costo de herramientas tecnológicas con un valor de S/ 0.00, ya que no representó un costo monetario según los directores. En este caso, Brian y Judith ya manejaban las herramientas, por lo que no hubo una inversión de tiempo en aprender a utilizarlas.

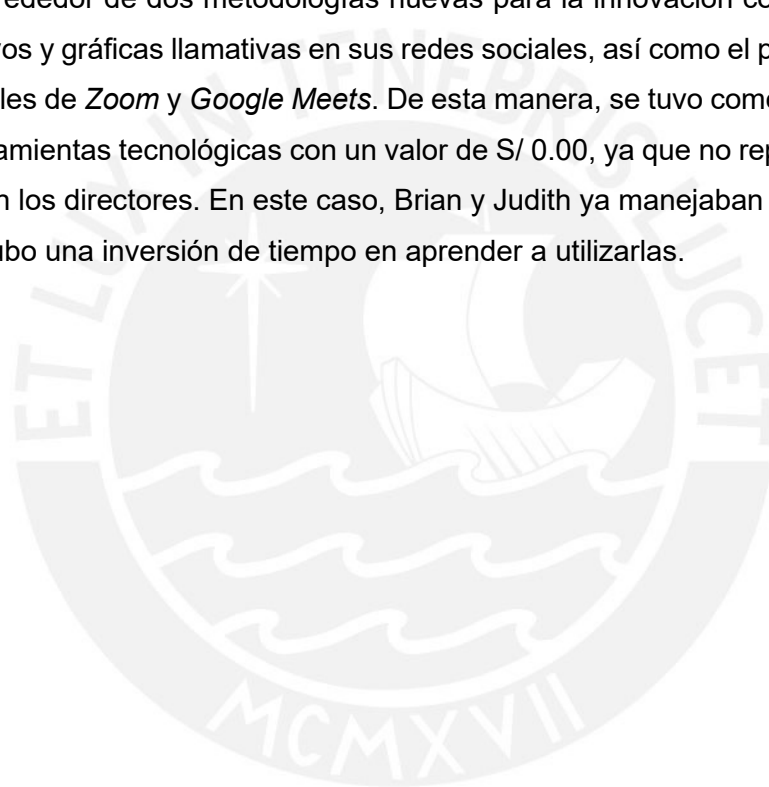


Tabla 9: Outcomes de los directores

Outcome	Indicador	Fuente	Cantidad	Duración	Proxy Financiero	Valor S./	Fuente
Desarrollo de habilidades de oratoria, de liderazgo y blandas que ayudaron a mejorar su comunicación afectiva, ya que antes eran personas introvertidas que no les gustaba hablar en público.	Mayor número de amigos y contactos en el año	Entrevistas	50	1 año	Tiempo que dedicaron los directores a formar una nueva red de amistad en el año.	S/ 0.00	Stakeholder
Priorización de la inversión de su tiempo durante los fines de semana en los talleres de MYPS por sobre su tiempo en reuniones familiares, salidas con amigos o viajes.	Tiempo invertido en los talleres de MYPS sobre actividades sociales o de ocio los fines de semana.	Entrevistas	24	5 años	Inversión en asistencia a talleres los fines de semana.	S/ 49.29	Stakeholder
Satisfacción con el servicio que brindan, ya que los testimonios de los padres y niños dan a entender que se cumple con el propósito inicial de MYPS.	Incremento de testimonios positivos anuales por parte de los padres de familia.	Entrevistas	20	3 años	Inversión de tiempo en escuchar los testimonios positivos de los padres sobre sus niños.	S/ 0.00	Stakeholder
Percepción diferente en la utilización de recursos para los talleres, que alienta una mayor utilización de tecnología digital para los talleres, para lograr una mejora en la eficiencia en los procesos de enseñanza.	Incremento anual de herramientas de tecnología digital en las funciones de MYPS.	Entrevistas	2	2 años	Inversión en herramientas tecnológicas.	S/ 0.00	Stakeholder

3.2. Indicadores de outcomes para fabricante

En segundo lugar, se tuvo al fabricante de peluches de MYPS con un total de tres indicadores dentro del análisis. El primer indicador fue la capacidad de incrementar ingresos mensuales del fabricante, ya que la confección de peluches le permitía generar ingresos extra. Además, el trabajo tenía potencial de crecimiento ya que solo trabajó en la fabricación de peluches de MYPS por 4 meses, por lo que en un año en el que las restricciones de salud por la pandemia fueran a reducirse, la demanda de trabajo incrementaría. El fabricante tuvo como ingreso promedio mensual S/ 200.00, por lo que en todo el 2022, recibió la cantidad de S/ 800.00. Esta cantidad de ingresos se produjo, ya que Brian Misari le daba un 20% del precio de venta por peluche al fabricante. De esta manera, se tuvo como proxy financiero el dinero mensual extra que podía potencialmente percibir en este periodo de 4 meses de fabricación con un valor de S/ 160.00 mensuales aproximados, por los 5 años que está trabajando con MYPS.

Como segundo indicador del fabricante, se incrementaron el número de veces que hablaba sobre los temas de ciencias y cuidado de salud con sus amigos y familiares. Durante el día, el director de MYPS le comentaba el significado de cada peluche de virus, parásito o bacteria, lo que le permitió aprender. Ante esto, el fabricante comentó que se dio cuenta que en promedio mencionaba tres veces al día lo que había aprendido de Brian a sus amigos y familiares. De esta manera, se tuvo como proxy financiero el tiempo que dedicaba el fabricante para hablar sobre temas de ciencias y cuidado de salud con su círculo social diariamente, con un valor de S/ 0.00 ya que, según el fabricante, consideraba que era una inversión a largo plazo el tiempo que se tomaba para aprender cómo cuidar su salud y la de sus familiares y amigos.

Como último indicador del fabricante, se dio cuenta que puede confeccionar una mayor cantidad de peluches en un mismo periodo de tiempo, ya que él consideraba que, con el pasar de los años, se encontraba más capacitado y con mayor habilidad para la confección. Sin embargo, MYPS no solicitó que confeccionara una mayor cantidad de peluches y, por ende, los ingresos de la organización no se incrementaron. Ante esto, se consideró que pudo confeccionar un aproximado de 20 peluches más por año en el mismo periodo de tiempo. De esta manera, se tuvo como proxy financiero la inversión en la confección por peluches de S/ 375.00, porque el costo de fabricación por peluche es de S/ 15.00 soles aproximadamente y por la cantidad de 25 unidades da ese resultado.

Tabla 10: Outcomes del fabricante

Outcome	Indicador	Fuente	Cantidad	Duración	Proxy Financiero	Valor S./	Fuente
Percepción de ingresos de 200 soles mensuales mediante la confección de peluches, una labor con potencial de ampliación de ingresos según la demanda en cada temporada.	Capacidad de incrementar ingresos mensuales.	Entrevistas	4	1 año	Dinero mensual extra que podía percibir	S/ 160.00	Stakeholder
Aprendizaje de temas de ciencias y cuidado de la salud y comparte lo aprendido con sus familiares y amigos.	Incremento en la cantidad de veces que hablaba sobre temas de ciencias y cuidado de salud con su círculo social por día.	Entrevistas	3	2 años	Práctica diaria de diálogo sobre los temas de ciencias y cuidado de la salud con su círculo social.	S/ 0.00	Stakeholder
Consideración de que se encontraba ahora más capacitado para confeccionar peluches.	Mayor cantidad de peluches confeccionados en un mismo periodo de tiempo	Entrevistas	25	5 años	Inversión en confección de peluches	S/.375.00	Stakeholder

3.3. Indicadores de outcomes para voluntarios

En tercer lugar, se tiene al tercer stakeholder que son los voluntarios de MYPS con un total de 3 indicadores dentro del análisis. El primer indicador señaló que existe un mayor número de intervenciones voluntarias por taller y por reunión con los directivos en la semana, ya que gracias al trabajo en equipo constante que llevan los voluntarios, generó un incremento en sus habilidades interpersonales como la comunicación efectiva, oratoria, liderazgo y habilidades sociales. Ante esto, se consideró que participaron tres veces más en promedio tanto en los talleres como en las reuniones con los directivos en el 2022. De esta manera, se tuvo como proxy financiero el tiempo que dedicaban los voluntarios por interacción a la semana en la mejora de sus habilidades blandas de S/ 87.55, ya que fue el tiempo que cada voluntario invierte en transporte yendo ida y vuelta al taller, y el tiempo de cada sesión.

Como segundo indicador de los voluntarios, estos emplearon nuevas estrategias pedagógicas durante el 2022 para ser utilizadas con los niños en los talleres, porque en MYPS los capacitaron para poder interactuar y convivir con una población no común como los niños entre los seis y once años de edad. Ante esto, se consideró que implementaron 2 estrategias nuevas como el uso de la música, a través de la guitarra, e historietas sobre temas de parásitos, virus y bacterias. De esta manera, se tuvo como proxy financiero la inversión anual de la implementación de nuevas estrategias pedagógicas por S/ 300.00, que se tradujeron en la compra de una guitarra para cantar canciones de aprendizaje con los niños o comprar nuevos materiales con fines pedagógicos.

Como tercer indicador de los voluntarios, incrementaron su número de contactos anuales ya que, según las entrevistas a profundidad, generaron un networking para ampliar e interactuar con otros voluntarios de MYPS que tuvieran profesiones afines y que siguen manteniendo contacto hasta ahora. Ante esto, ampliaron su red de contactos en 15 personas, que equivale a la cantidad de voluntarios nuevos que tuvo MYPS en el 2022. De esta manera, se tuvo como proxy financiero el tiempo anual que dedicaban los voluntarios a generar una red de networking con un valor de S/ 0.00. Esto debido a que, según los voluntarios, no representaba un costo monetario dedicar tiempo para generar una red de networking más amplia.

Tabla 11: Outcomes de voluntarios

Outcome	Indicador	Fuente	Cantidad	Duración	Proxy Financiero	Valor S./	Fuente
El trabajo en equipo que mantuvieron los voluntarios en las sesiones generó que desarrollen comunicación afectiva, habilidades de oratoria, liderazgo y habilidades sociales.	Mayor número de intervenciones voluntarias por taller y por reunión con los directivos en la semana.	Entrevistas	3	2 años	Tiempo que dedica por interacción a la semana en mejora de sus habilidades	S/ 87.55	Stakeholder
La interacción y enseñanza aplicada en los talleres permitió que los voluntarios aprendan a convivir, adaptarse a una población no común como los niños y que desarrollen distintas habilidades pedagógicas.	Nuevas estrategias pedagógicas empleadas hacia los niños en los talleres anualmente.	Entrevistas	2	2 años	Inversión anual de la implementación de nuevas estrategias pedagógicas	S/ 300.00	Stakeholder
Creación de una red de networking amplia al interactuar entre ellos, ya que eran de profesiones parecidas y siguen manteniendo el contacto hasta ahora.	Mayor número de contactos anuales	Entrevistas	15	2 años	Tiempo anual que dedican los voluntarios a generar una red de networking.	S/ 0.00	Stakeholder

3.4. Indicadores de outcomes para padres de familia

Finalmente, se tiene como cuarto stakeholder a los padres de familia con un total de cinco indicadores dentro del análisis. En primer lugar, se tuvo como indicador el incremento de la demanda de talleres anuales por parte de los padres, ya que manifestaron que se encontraban satisfechos y contentos con el aprendizaje que recibían sus hijos sobre ciencia y salud. Esta información se obtuvo a través de entrevistas a profundidad que se les realizaron con las que se pudo concluir que hubo un promedio de un incremento de veinte padres de familia que demandaron más talleres al final del 2022. De esta manera, se tuvo como proxy financiero el costo anual de talleres con un valor de S/ 36.00 considerando la nueva demanda de treinta padres por doce talleres posibles en el año.

Como segundo indicador, se tuvo más cursos con mejores notas académicas en los centros educativos correspondientes a nivel anual por parte de sus hijos, debido a que los padres notaron que sus hijos estaban adelantados en temas de ciencia y habían mejorado sus notas académicas gracias a los talleres de MYPS. Ante esto, se obtuvo que cada niño presente en los talleres del 2022 mejoró en un promedio de dos cursos según los testimonios de los padres. De esta forma, se tuvo como proxy financiero el ahorro en asesorías particulares ya que, con los temas ya aprendidos y destacando en el colegio, los niños ya no necesitaban reforzar en sesiones aparte, gracias a los talleres de MYPS. Este tuvo un valor de S/ 120.00, ya que una asesoría particular de cualquier curso escolar general costaba para niños de primaria y secundaria cuesta, en promedio, S/ 10.00 (SUPERPROF, 2023). Esto se multiplicó por las doce sesiones que se tomarían en reemplazo de las veinticinco sesiones al año que brinda MYPS por la cantidad de cursos, lo que da el total de S/ 240.00 anuales.

El tercer indicador señaló un incremento de hábitos de salud de sus hijos en su día a día, debido a que los padres notaron que sus hijos eran más conscientes al cuidar su salud, higiene y limpieza en general. Ante esto, fueron en promedio dos los hábitos de salud que se sumaron en los niños, dentro de los que se destacaron el lavado de manos, la higiene bucal y la correcta limpieza de los ingredientes para la comida, según las entrevistas a profundidad realizadas a los padres. Esto reflejó un proxy financiero de ahorro en visitas al médico al día y en la compra de medicamentos, que tuvo un valor promedio de S/ 10.00 y S/ 5.00 por la cantidad respectivamente, lo que da un total de S/ 30.00 (Ceficperu, 2023).

El cuarto indicador fue el incremento anual en la posesión de más libros de ciencia y temas relacionados por parte de sus hijos en el año, ya que los padres notaron un incremento en sus hijos en la curiosidad que tienen sobre la ciencia. Según los testimonios recogidos, los padres les compraron a sus hijos un promedio de dos libros de ciencias y temas relacionados

en el 2022. El proxy financiero fue el costo promedio por libro, el cual es S/ 10.00, multiplicado por los dos libros nuevos en promedio comprados por los padres de MYPS a sus hijos en el 2022, que da un valor total de S/ 20.00 para dicho proxy.

Como quinto y último indicador para los padres, se tuvo la menor cantidad de horas de uso inadecuado de redes sociales por parte de sus hijos, para lo que mencionaron que, en promedio, sus hijos pasaban dos horas menos usando redes sociales y reemplazaron esas horas por repasar temas de ciencia. El proxy financiero fue el tiempo que dedicaban a actividades académicas y extracurriculares fuera del colegio y esto tuvo un valor de S/ 0.00.



Tabla 12: Outcomes de los padres de familia

Outcome	Indicador	Fuente	Cantidad	Duración	Proxy Financiero	Valor S./	Fuente
Los talleres permitieron que los padres estén satisfechos y contentos con el nuevo aprendizaje que recibían sus hijos sobre ciencia y salud.	Incremento anual de la demanda de los padres por los talleres, gracias a la satisfacción que sentían por estos.	Entrevistas	20	2 años	Costo anual de los talleres	S/ 36.00	Stakeholders
Satisfacción con que sus hijos hayan logrado más conocimiento en temas de ciencia y salud, y mejoras académicas en el colegio.	Más cursos con mejores notas académicas por parte de sus hijos en los centros educativos correspondientes a nivel anual	Entrevistas	2	5 años	Ahorro en asesorías particulares anuales	S/ 240.00	https://www.superprof.pe/licenciada-educacion-primaria-universidad-nacional-pedro-ruiz-gallo-peru-lambayeque-chiclayo.html
Satisfacción con el cuidado de salud personal de sus hijos, ya que los mismos niños eran más conscientes de cuidar su salud, higiene y limpieza en general, gracias a los talleres de MYPS.	Incremento de hábitos de salud de sus hijos en su día a día	Entrevistas	2	2 años	Ahorro diario en visitas al médico y compra de medicamentos	S/ 30.00	https://ceficperu.org/de-scubra-cuanto-cuesta-una-consulta-medica-en-peru/
Satisfacción con que sus hijos sentían más curiosidad sobre ciencia, fueran más proactivos, responsables y extrovertidos.	Incremento en la posesión de libros de temas de ciencias y relacionados a nivel anual	Entrevistas	2	2 años	Costo promedio anual por libro	S/ 20.00	Stakeholders
Más tranquilidad con que sus hijos se mantenían más ocupados.	Menor cantidad de horas de uso inadecuado de redes sociales por parte de sus hijos en el año	Entrevistas	2	3 años	Tiempo que dedican a actividades académicas y extracurriculares fuera del colegio	S/ 0.00	Stakeholders

4. Paso 4: Establecimiento del impacto

Para poder hallar el impacto de los outcomes en términos monetarios, se determinó el peso muerto, la atribución y el decrecimiento de cada uno de estos. Como se revisó en la teoría, el peso muerto toma en cuenta la cantidad del cambio en cada outcome que hubiera sucedido si la actividad principal de impulsar la educación en ciencia y salud de niños y niñas a través de talleres pedagógicos no hubiera tenido lugar. Asimismo, la atribución quiere decir cuánto del cambio se debe a la influencia de la actividad, en este caso los talleres de MYPS, y cuánto debido a otras organizaciones o factores externos. A esto, se le atribuye un porcentaje que mientras es más cercano a 0% quiere decir que el cambio se dio más en relación a los talleres, mientras que si es más cercano a 100% quiere decir que el cambio se hubiese dado de todas formas, debido a alguna otra organización, iniciativa o actividad presente en la vida del stakeholder. Finalmente, el decrecimiento calcula cuánto se despreció el outcome año a año en un porcentaje de 0% a 100%; estos cálculos son basados en los testimonios de los stakeholders. En ese sentido, se calcula el decrecimiento de cada outcome, tomando como variable principal los años de duración de cada outcome: si el cambio tiene una duración de solo un año, entonces no habrá dicho decrecimiento; si tiene una duración mayor a un año, entonces sí tendrá un decrecimiento. De esta forma, primero se debe calcular el peso muerto, luego la atribución y finalmente el decrecimiento.

Por último, se calculó el impacto multiplicando el valor del proxy financiero por la cantidad del outcome, menos el peso muerto. A este cálculo, se le restó la atribución y, de esa forma, se obtuvo el impacto.

4.1. Impacto monetario de outcomes de directores

Para el primer outcome encontrado en el caso de los directores de MYPS, se obtuvo que estos han desarrollado habilidades de oratoria, liderazgo, habilidades blandas y comunicación afectiva.

En el caso del peso muerto, se asignó un valor del 30%. Esto se debió a que, según las estimaciones, de todos los nuevos contactos que los directores obtuvieron en 2022, alrededor de siete de cada diez se generaron gracias a los talleres de MYPS. Dicho de otra manera, si los talleres de MYPS no hubieran existido, los directores solamente habrían conseguido aproximadamente un 30% de los contactos alcanzados en ese año.

Respecto a la atribución, se estableció un valor del 10%. Según los testimonios de los directores, de los cincuenta contactos ganados a través de los talleres de MYPS durante

2022, cinco se originaron por iniciativa de los propios contactos, sin intervención directa de los directores. Por lo tanto, siguiendo la teoría de la atribución, se concluye que un 10% de los contactos obtenidos gracias a los talleres pueden explicarse por factores externos y no exclusivamente por la acción de los directores.

Finalmente, se le otorgó un decrecimiento del 0%, ya que la duración del cambio es solamente de un año. De esta forma, se generó un impacto monetario social negativo de -S/ 0.40.

Para el segundo outcome de los directores, que se trata sobre que los fines de semana los directores priorizaron la inversión de su tiempo en MYPS y en los talleres por sobre su tiempo en reuniones familiares, salidas con amigos o viajes se le otorgó, en primer lugar, un peso muerto de 10%. Esto se debió a que los directores estimaron que los fines de semana del año que pasaban con su familia y/o haciendo actividades de ocio, en el 2022 se redujo en un 90%.

Respecto a la atribución, se le otorgó un 0%, ya que la realización de menos actividades de ocio se debe enteramente a los talleres de MYPS. Finalmente, se le otorgó un decrecimiento del 5%, porque los directores consideraron que, en cada uno de los cinco años que dura dicho outcome, habría una mejora en la organización y fluidez en las actividades de MYPS, pero no del todo significativa. Esto dio un impacto monetario social de S/ 1,182.78.

En cuanto al outcome para los directores del incremento de testimonios positivos de manera anual por parte de los padres de familia hacia su gestión y hacia MYPS, se le otorgó un peso muerto de 0%. Esto se debió a que, sin la actividad de talleres de MYPS, resulta evidente que estos testimonios no se hubiesen dado. De igual forma, el Ministerio de Educación no brindó acceso a programas nuevos que podrían hacer que los padres de familia registren a sus hijos en talleres educativos en escuelas o extracurriculares, antes los más de 124 mil escolares tuvieron que interrumpir sus estudios durante el 2021, lo que representa 1.5% de la población estudiantil (INFOBAE, 2022).

Asimismo, se otorgó una atribución también del 0%. Esto se debió a que los testimonios sobre los talleres de MYPS se debieron enteramente a la actividad de la organización. Por último, un decrecimiento del 10% durante tres años. Esto debido a que los directores estimaron que, por la reducción de talleres en precisamente un 10% año a año (esto debido a que deciden centrarse en la fabricación y viralización de peluches antes que en los talleres), los testimonios decrecerán en el mismo porcentaje.

Finalmente, al outcome generado en los directores de una percepción diferente en la utilización de recursos para los talleres en torno a un mayor uso de tecnología digital, se le otorgó un peso muerto del 50%. Esto se debió a que, al menos una de cada dos de las nuevas tecnologías que se implementan en MYPS año a año no son exclusivas para este rubro; es decir, pueden funcionar en otros tipos de emprendimientos.

En cuanto a la atribución, fue del 60% debido al incremento constante de herramientas de tecnología digital al inicio de cada año, los directores de MYPS, junto con los voluntarios, proponen cinco herramientas nuevas que se puedan implementar en los talleres y de los cuales al final fueron escogidas solamente dos. Finalmente, se le otorgó un decrecimiento del 20% durante los dos años de duración del cambio. Esto debido a que las herramientas que usa MYPS para sus talleres se pusieron a prueba año a año, en busca de las que puedan funcionar mejor para un mayor aprendizaje de los niños. Por tanto, existió un descarte de las herramientas utilizadas y por eso la utilización de estas va en disminución. Todo esto dio un impacto monetario negativo de -S/ 1.10.

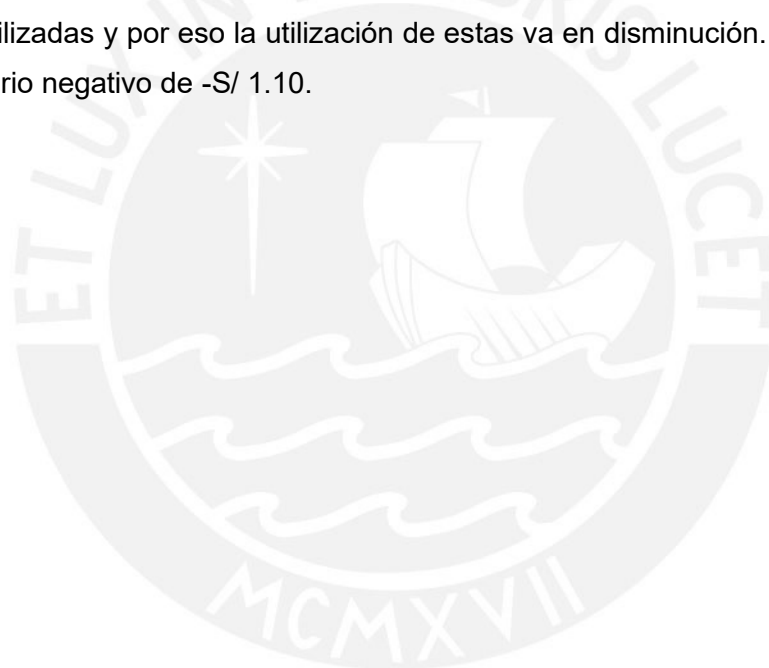


Tabla 13: Impacto monetario de los directores

OUTCOMES	CANTIDAD	PESO MUERTO	ATRIBUCIÓN	DECRECIMIENTO	IMPACTO MONETARIO
Desarrollo de habilidades de oratoria, liderazgo y habilidades blandas que ayudan a mejorar su comunicación asertiva.	50	30%	10%	0%	- S/ 0.40 = ((valor monetario S/. * cantidad) - peso muerto) - atribución)
Priorización de la inversión de su tiempo en MYPS por sobre su tiempo en reuniones familiares, salidas con amigos o viajes.	24	10%	0%	5%	S/ 1,182.78 = ((valor monetario S/. * cantidad) - peso muerto) - atribución)
Satisfacción con el servicio brindado ya que los testimonios de los padres y niños dan a entender que se cumple con el propósito inicial de MYPS.	20	0%	0%	10%	S/ 0.00 = ((valor monetario S/. * cantidad) - peso muerto) - atribución)
Percepción diferente en la utilización de recursos para los talleres, que alentaron una mayor utilización de tecnología digital para los talleres, para una mejora la eficiencia en los procesos de enseñanza.	2	50%	60%	20%	- S/ 1.10 = ((valor monetario S/. * cantidad) - peso muerto) - atribución)

4.2. Impacto monetario de outcomes de fabricante

En relación al fabricante, como primer outcome, se tuvo la percepción de ingresos de 200 soles mensuales mediante la confección de peluches, una labor con potencial de ampliación de ingresos según la demanda en cada temporada. A esto, se le otorgó un peso muerto de 80%, lo que se debió a que sin la presencia de MYPS, sus ingresos se verían aumentados en este porcentaje S/ 160.00 adicionales a lo ganado confeccionando para MYPS y sus talleres. Esto se explica con que el fabricante antes de llegar a MYPS, mensualmente recibía un promedio de S/ 360.00 confeccionando ropa en el mismo promedio que se toma para la fabricación de los peluches. Sin embargo, debido a la confianza que el fabricante tiene con Brian priorizó este trabajo, pero no tuvo los ingresos que esperaba.

En cuanto a la atribución, se le otorgó un 40%. Esto se debió a que el potencial de poder percibir más ingresos se debe con un poco más de peso en parte a la organización, pero también a su propio trabajo. Finalmente, se le otorgó un decrecimiento del 0%, ya que se incrementó en 20 la confección de peluches fabricados año tras año en los últimos cuatro años y no decrece. Cabe destacar que este outcome generó un impacto de S/ 638.80.

El segundo outcome del fabricante fue que aprendió temas de ciencia y salud, y compartió lo aprendido con sus familiares y amigos. Se le otorgó un peso muerto del 0%, ya que, como nos comentó el fabricante en las entrevistas, sin su participación en MYPS no hubiese aprendido de estos temas ni transmitir lo aprendido a los demás, porque para él no eran importante estos temas antes de involucrarse con el emprendimiento. Además, existen pocas organizaciones en el país que se encarguen de ventas y fabricación de peluches en temas de ciencias y salud, y a su misma vez realicen talleres a los niños sobre estos temas. Por ejemplo, en la Red Kunan de emprendimientos, solo se encontraron dos sobre temas de ciencia y salud, y solo MYPS tiene actividades de confección (2023).

Asimismo, se otorgó una atribución del 0%, ya que este aprendizaje y desarrollo se debió enteramente a MYPS y sus talleres. Finalmente, un decrecimiento del 60% en los dos años de duración del outcome, debido a que el fabricante manifestó que, al comienzo, por ser un tema nuevo y de gran curiosidad para él mismo, impartía sus conocimientos hasta tres veces al día aproximadamente, pero esto fue decreciendo al segundo año en un 60%. Cabe destacar que este outcome generó un impacto de S/ 0.00.

Como último outcome, el fabricante consideró que se encontraba ahora más capacitado para confeccionar peluches. Por ello, se le otorgó un peso muerto de 40%, ya que,

según su testimonio, hubiera podido confeccionar una cantidad similar o menor de peluches en el año para otros negocios.

De igual manera, se le otorgó una atribución del 10%, ya que en su inmensa mayoría la confección de peluches de parásitos, bacterias y virus se debe gracias a MYPS, pero hubiese podido aprender también en otro lugar la confección en temas relacionados, pero no necesariamente igual. Finalmente, se estimó junto con el fabricante entrevistado un decrecimiento del 5% para este outcome, ya que se puso en stand by la cantidad de confección de peluches que se realizaba normalmente debido a que MYPS no pudo realizar talleres por un tiempo. El resultado del impacto monetario fue de S/ 9,374.50.



Tabla 14: Impacto monetario del fabricante

OUTCOMES	CANTIDAD	PESO MUERTO	ATRIBUCIÓN	DECRECIMIENTO	IMPACTO MONETARIO
Percepción de ingresos de 200 soles mensuales mediante la confección de peluches, una labor con potencial de ampliación de ingresos según la demanda en cada temporada.	4	80%	40%	0%	S/ 638.80 = ((valor monetario S/. * cantidad) - peso muerto) - atribución)
Aprendizaje en temas de ciencias y cuidado de la salud y comparte lo aprendido con sus familiares y amigos.	3	0%	0%	60%	S/ 0.00 = ((valor monetario S/. * cantidad) - peso muerto) - atribución)
Consideración que se encontraba más capacitado para confeccionar peluches.	25	40%	10%	5%	S/ 9,374.50 = ((valor monetario S/. * cantidad) - peso muerto) - atribución)

4.3. Impacto monetario de outcomes de voluntarios

En cuanto a los voluntarios, el primer outcome generado fue que desarrollaron habilidades de oratoria, liderazgo y habilidades sociales gracias a las clases dadas a niños, reuniones de trabajo y trabajo en equipo. A este, se le otorgó un peso muerto del 80%. Esto porque los voluntarios estimaron que dos de cada diez habilidades de oratoria, trabajo en equipo y habilidades sociales se debieron a la influencia de los talleres de MYPS. Como declararon los mismos voluntarios, sin los talleres hubiese sido más complicado que desarrollen estas habilidades, además porque dentro de los emprendimientos ubicados en la Red Kunan, como se mencionó anteriormente, solo existe un voluntariado más sobre ciencias y no tiene una campaña establecida de trabajo grupal como MYPS. Sin embargo, por más que no haya muchos voluntariados de ciencias a los que a los voluntarios de los talleres de MYPS hubiesen podido ir por la afinidad de carreras de ciencias que estudian, existen otros programas de voluntariados de otros rubros a los que los voluntarios hubiesen podido ir y desarrollar el mismo tipo de habilidades durante ese mismo año en lugar de los talleres.

De igual manera, tuvo una atribución del 60%, ya que atribuyen ese porcentaje aproximado a que sin los talleres de MYPS no hubiesen logrado desarrollar, por lo menos dos de diez habilidades durante ese año, como indica el peso muerto. Finalmente, se estimó junto a este grupo de interés que habría un decrecimiento de 40% en dos años, del total de habilidades ganadas durante el 2022. Todo esto resultó en un impacto de S/ 874.12 para este outcome.

Para el outcome generado en los voluntarios sobre que aprendieron a convivir con niños y desarrollaron habilidades pedagógicas gracias a la enseñanza que ejecutaron en los talleres de MYPS, se dio un peso muerto de 70%. En la actualidad, no existen demasiadas ONG de ciencia y salud en enseñanza a niños como se vio en el marco teórico. Sin embargo, los voluntarios opinaron que tres de cada diez habilidades pedagógicas posiblemente aprendidas en MYPS sucedieron gracias a la presencia de esta organización.

Asimismo, tuvo una atribución del 50%, ya que consideraron que la influencia entre factores externos y los talleres de MYPS para el desarrollo de sus habilidades es compartida; y, finalmente, un decrecimiento del outcome del 20% en sus dos años de duración, ya que fueron un promedio de dos nuevas estrategias pedagógicas al año. Es decir, en dos años, ya no seguirán sumando habilidades pedagógicas y solo aprenderían una más al año, debido a que culminan la universidad y el vínculo con MYPS terminará según lo que ellos mismos mencionaron. Esto dio un impacto de S/ 598.80.

Por último, para su outcome encontrado de la creación de una red de networking de contactos con carreras similares entre todos los voluntarios, se otorgó un peso muerto de solo el 70%. Esto fue debido a que los voluntarios consideraron que entre cuatro y cinco contactos ganados ese año fueron de MYPS y sus talleres, sin sumar a los que habían podido hacer en años pasados. Es decir, si bien solamente el 30% de los contactos ganados por los voluntarios ese año se debió a MYPS, no es un número de contactos para nada desdeñable.

En cuanto a la atribución, se le otorgó un valor del 50%. Esto se debió a que la red de contactos se generó enteramente gracias a los talleres de MYPS y un decrecimiento del 50% en dos años; es decir, el outcome generado por la organización de otorgarle diez contactos nuevos cada año, terminaría por extinguirse a los dos años, ya que este es el tiempo promedio en que los voluntarios entrevistados terminan la universidad, se desvinculan de MYPS y ganan contactos dentro de otra organización. Esto dio un impacto negativo de -S/ 1.20.



Tabla 15: Impacto monetario de los voluntarios

OUTCOMES	CANTIDAD	PESO MUERTO	ATRIBUCIÓN	DECRECIMIENTO	IMPACTO MONETARIO
El trabajo en equipo que mantuvieron los voluntarios en las sesiones generó que desarrollen comunicación afectiva, habilidades de oratoria, liderazgo y habilidades sociales.	10	80%	60%	40%	S/ 874.12.28 = ((valor monetario S/. * cantidad) - peso muerto) - atribución)
La interacción y enseñanza aplicada en los talleres permitió que los voluntarios aprendan a convivir, adaptarse a una población no común como los niños y que desarrollen distintas habilidades pedagógicas.	2	70%	50%	20%	S/ 598.80 = ((valor monetario S/. * cantidad) - peso muerto) - atribución)
Creación de una red de networking amplia al interactuar entre ellos, ya que eran de profesiones parecidas y siguen manteniendo el contacto hasta ahora.	15	70%	50%	50%	- S/ 1.20 = ((valor monetario S/. * cantidad) - peso muerto) - atribución)

4.4. Impacto monetario de outcomes de padres de familia

Finalmente, para los padres de familia, se tuvo como primer outcome que los talleres permitieron que estos estuviesen satisfechos con el aprendizaje que recibían sus hijos sobre ciencia y salud. A este se le otorgó un peso muerto y una atribución del 20%, ya que los padres consideraron que, probablemente sin MYPS, sus hijos no iban a aprender tan rápido en la escuela sobre temas de ciencia y salud, y, sobre todo, de la manera diferencial que lo hicieron dentro del emprendimiento. Además, cabe mencionar que existen barreras de ingreso en las zonas alejadas de Lima como Huaycán que impidieron a los padres de familia que sus hijos puedan llevar talleres particulares.

Asimismo, este outcome tiene un decrecimiento estimado del 20% durante los dos años que dura el cambio, lo que se explica que los padres quedaron satisfechos con los talleres y se incrementa la demanda de estos durante los siguientes años; en ese sentido esta demanda durará, pero irá decreciendo año a año. De esta manera, se generó un impacto de S/ 719.60.

Como segundo outcome, los padres notaron que sus hijos lograron más conocimiento en temas de ciencia y salud, y tuvieron mejoras académicas en el colegio. Por ello, se le otorgó un peso muerto del 20%, ya que la mayoría de los padres consideraron que sin la ayuda de los talleres sus hijos no hubiesen mejorado en sus notas tan considerablemente. Este aspecto se reforzó, ya que en el colegio fue difícil lograr alcanzar los resultados de aprendizaje esperado y prueba de ellos es que solo el 1% de los estudiantes de secundaria que participaron en las pruebas de PISA estuvieron por encima del promedio de la OCDE en temas de ciencias y matemáticas; además, el porcentaje de estudiantes peruanos se ubicaron en el nivel 2 o superior en PISA del 2022 fue de 50 % en Lectura, 47 % en Ciencia y 34 % en Matemática generando un promedio bajo en comparación a América Latina (Ministerio de Educación, 2023).

Por otro lado, se le otorgó una atribución del 20%, ya que dos de los padres entrevistados consideraron que sus hijos tuvieron las mismas habilidades estando en otros talleres o en el colegio y no necesariamente por haber estado en MYPS. Asimismo, se le otorgó un decrecimiento del 20% en los cinco años que dura el cambio, en relación a la cantidad de cursos que mejoraron para los niños a raíz de los talleres que fueron un promedio de dos durante el 2022. Esto resultó en un impacto de S/ 479.60.

Como tercer outcome, los padres estuvieron más seguros con la salud de sus hijos ahora que estos son más conscientes de cuidar su higiene, limpieza y salud en general

gracias a los talleres de MYPS. A este se le otorgó un peso muerto y una atribución del 20%. Se consideró este porcentaje a ambos aspectos, debido a que los padres consideran que de no haber existido los talleres de MYPS, sus hijos hubiesen desarrollado una curiosidad sobre la ciencia de manera más lenta o nula, además de los hábitos de salud con fundamento científico como el que tienen hoy en día, por lo que atribuyeron que esto se debe totalmente a la organización.

De igual forma, se estimó un decrecimiento del 30% en los dos años de duración del outcome de los nuevos hábitos de higiene de los niños. Esto se debió a que, al haber ganado al menos dos hábitos de limpieza como higiene bucal, limpieza de alimentos o tiempo en lavarse las manos, al menos tres padres de los diez entrevistados consideraron que estos hábitos se les fueron perdiendo a sus hijos al año siguiente. Este outcome tuvo como resultado de su valor de impacto de S/ 59.60.

En cuarto lugar, el outcome fue que los padres estuvieron más cómodos con que ahora sus hijos sientan más curiosidad sobre la ciencia, además de ser más proactivos, responsables y extrovertidos. Se tuvo como peso muerto un 30%, ya que siete de los padres mencionaron que sus hijos despertaron una mayor curiosidad por temas de ciencia y salud mientras y después de llevar los talleres con MYPS.

Además, se tuvo un 20% de atribución, ya que dos padres consideraron que sus hijos también pudieron interesarse por temas relacionados a ciencias, aunque no hubieran estado en MYPS, ya que la curiosidad de sus hijos por temas científicos estaba antes de conocer al emprendimiento social. Por otro lado, el decrecimiento estimado es de 20% en los dos años de duración del outcome. Esto se explica, ya que dos de los padres manifestaron en las entrevistas que para el año siguiente de los talleres recibidos por parte de MYPS, sus hijos no estaban más interesados en adquirir libros físicos o virtuales sobre temas de ciencias. Este outcome tuvo como resultado de su valor de impacto de S/ 39.50.

Finalmente, el último outcome de los padres de familia fue que estos ganaron mayor tranquilidad en sus vidas al saber que sus hijos se mantenían ocupados. A este, se le otorgó un peso muerto de 50%, ya que aún sin los talleres de MYPS, los niños hubiesen podido realizar alguna otra actividad extracurricular que reemplace a esta actividad.

De igual forma, se le otorgó una atribución de 0%, ya que se debió exclusivamente a MYPS que en el año 2022 la tranquilidad de los padres aumentó por el nivel de ocupación de sus hijos. Según los testimonios de todos los padres, sus niños solo tomaban como actividad extracurricular la asistencia a los talleres de MYPS. Finalmente, se le otorgó un decrecimiento

del 20% en los dos años de duración del cambio, debido a que, de acuerdo al indicador de menor cantidad de horas de uso inadecuado de redes sociales por parte de sus hijos en el año, el uso de redes sociales igual aumentaría para los niños, debido a que es altamente probable que utilicen redes sociales en la adolescencia. Esto se evidenció en el incremento de uso de internet en los niños de 6 a 11 años de edad en el 2022 tal y como lo manifiesta el INEI (2022) “Los mayores crecimientos porcentuales de acceso a Internet se dieron en la población de 6 a 11 años de edad (de 52,0% a 59,7%) en los meses de enero a marzo del 2022”. Esto generó un impacto monetario negativo de -S/ 0.50.



Tabla 16: Impacto monetario de los padres de familia

OUTCOMES	CANTIDAD	PESO MUERTO	ATRIBUCIÓN	DECRECIMIENTO	IMPACTO MONETARIO
Los talleres permitieron que los padres estén satisfechos y contentos con el aprendizaje que recibían sus hijos sobre ciencia y salud.	20	20%	20%	20%	S/ 719.60 = ((valor monetario S/. * cantidad) - peso muerto) - atribución)
Satisfacción con que sus hijos hayan logrado más conocimiento en temas de ciencia y salud, y mejoras académicas en el colegio.	2	20%	20%	20%	S/ 479.60 = ((valor monetario S/. * cantidad) - peso muerto) - atribución)
Satisfacción con el cuidado de salud personal de sus hijos, ya que los mismos niños eran más conscientes de cuidar su salud, higiene y limpieza en general, gracias a los talleres de MYPS.	2	20%	20%	30%	S/ 59.60 = ((valor monetario S/. * cantidad) - peso muerto) - atribución)
Satisfacción con que sus hijos sentían más curiosidad sobre ciencia, fueran más proactivos, responsables y extrovertidos.	2	30%	20%	20%	S/ 39.50 = ((valor monetario S/. * cantidad) - peso muerto) - atribución)
Más tranquilidad con que sus hijos se mantenían más ocupados.	2	50%	0%	20%	-S/ 0.50 = ((valor monetario S/. * cantidad) - peso muerto) - atribución)

En conclusión, sumados todos los valores de impactos se obtuvo un total de S/ 13,964.10. Esto, comparado con el monto total de inversión S/ 21,239.63 generó una diferencia de S/ 7,275.52. Esto quiere decir que el valor social expresado en términos monetarios, fue mayor a la inversión monetaria que realizan todos los stakeholders. Por tanto, existe, en definitiva, un valor social positivo y superior a lo que invirtió MYPS en brindar los talleres de ciencia y salud durante el 2022. En esencia, el emprendimiento cumplió su propósito como emprendimiento social generando un retorno en valor social positivo, lo cual es precisamente lo que veremos a continuación con el cálculo del Retorno Social de la Inversión (SROI).

5. Paso 5: Cálculo del SROI

El primer paso para poder calcular el ratio del SROI consistió en colocar el valor de cada outcome al periodo de tiempo que durará. De esta forma, se obtuvo un impacto social de cada outcome. Para ello, se coloca en el “año 1” el impacto calculado en la etapa 4 y en los años siguientes (año 2, año 3, etc). El valor calculado fue un valor proyectado para esos años, ya que se trataba de un periodo a futuro. A partir del año 2, se restó el porcentaje de decrecimiento calculado en la etapa 4 para cada uno de los años proyectados, como puede observarse en la figura inferior. Para este caso, el periodo máximo de proyección fue de hasta 5 años; esto según los testimonios dados por los grupos de interés de los talleres de MYPS en las entrevistas realizadas.

Como resultado final, luego de realizar los cálculos correspondientes en la etapa 5, se obtuvieron los siguientes resultados (sumando todos los impactos generados de los stakeholders): en el “año 1”, el impacto total a nivel social generado por MYPS fue de S/ 13,964.10; en el “año 2”, el impacto proyectado fue de S/ 12,063.73; en el “año 3”, el impacto proyectado es de S/ 9,834.57; en el “año 4”, el impacto proyectado es de S/ 9,297.10; y, finalmente, para el “año 5” el impacto proyectado fue de S/ 8,795.41. La disminución del impacto social anual disminuyó, debido a que no todos los outcomes fueron proyectados a un periodo de 5 años y, por ende, el valor social que generaron los talleres de MYPS en un futuro se irá reduciendo con el tiempo. En la siguiente figura, se observa lo explicado:

Tabla 17: Cálculo del SROI

ETAPA 1	ETAPA 3	ETAPA 4		ETAPA 5				
				Cálculo del Retorno Social				
Stakeholders	Duración	Decrecimiento %	Impacto	Tasa de descuento		12%		
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Directores de MYPS	1 año	30%	-S/ 0.40	-S/ 0.40				
	5 años	5%	S/ 1.182,78	S/ 1.182,78	S/ 1.123,64	S/ 1.067,46	S/ 1.014,09	S/ 963,38
	3 años	10%	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00		
	2 años	20%	-S/ 1.10	-S/ 1.10	-S/ 0.88			
Fabricante	1 año	0%	S/ 638.80	S/ 638.80				
	2 años	60%	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00			
	5 años	5%	S/ 9.374,50	S/ 9.374,50	S/ 8.905,78	S/ 8.460,49	S/ 8.037,46	S/ 7.635,59
Voluntarios de	2 años	40%	S/ 874,12	S/ 874,12	S/ 524,47			

MYPs	2 años	20%	S/ 598.80	S/ 598.80	S/ 479.04			
	2 años	50%	-S/ 1.20	-S/ 1.20	-S/ 0.60			
Padres de familia	2 años	20%	S/ 719.60	S/ 719.60	S/ 575.68			
	5 años	20%	S/ 479.60	S/ 479.60	S/ 383.68	S/ 306.94	S/ 245.56	S/ 196.44
	2 años	30%	S/ 59.60	S/ 59.60	S/ 41.72			
	2 años	20%	S/ 39.50	S/ 39.50	S/ 31.60			
	3 años	20%	-S/ 0.50	-S/ 0.50	-S/ 0.40	-S/ 0.32		
TOTALES			S/.13.964,10	S/.13.964,10	S/.12.063,73	S/.9.834,57	S/.9.297,10	S/.8.795,41

Luego de haber calculado la proyección hacia el futuro, se necesitó calcular el valor neto actual (VAN). Para realizar este cálculo, fue de suma importancia tener una tasa de descuento que ayudará a calcular los valores descontados como paso previo para hallar el valor actual y, posteriormente, el valor actual neto. La tasa de descuento que se utilizó fue la tasa social de descuento, ya que representa el costo que incurre la sociedad cuando el sector público extrae recursos de la economía para financiar sus proyectos cuyo valor fue de 12% (Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública, s/f). En este sentido, fue la tasa que más se acerca al sector que se está trabajando en esta investigación, ya que son recursos del sector público que se utilizan para fines sociales.

A continuación, se presentará la fórmula que se utilizó para calcular los valores descontados donde “r” representa la tasa de 12% ya explicada.

$$\text{Valor Actual} = \frac{\text{Valor del impacto en Año 1}}{1+r} + \frac{\text{Valor del impacto en Año 2}}{(1+r)^2} + \frac{\text{Valor del impacto en Año 3}}{(1+r)^3} + \frac{\text{Valor del impacto en Año 4}}{(1+r)^4} + \frac{\text{Valor del impacto en Año 5}}{(1+r)^5}$$

Luego de esto, se sumó todos los valores obtenidos para obtener el valor actual, el cual da S/.39.984,36. Finalmente, se sumó este valor actual con el negativo de los beneficios del “Año 0” que en este caso es -S/.21.239,63, para obtener el valor actual neto que dio como resultado S/.18.744,74. En la siguiente figura, se observa lo explicado:

Tabla 18: Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

AÑO	0	1	2	3	4	5
Beneficios	S/.21.239,63	S/.13.964,10	S/.12.063,73	S/.9.834,57	S/.9.297,10	S/.8.795,41
Valores descontados	-S/.21.239,63	S/.12.467,95	S/.9.617,13	S/.7.000,05	S/.5.908,48	S/.4.990,75
Valor actual	S/.39.984,36					
Valor actual neto	S/.18.744,74					

Por último, se calculó el ratio del SROI dividiendo el valor actual (valor actual total del impacto) entre el valor de los inputs (o inversión total). El ratio del SROI calculado finalmente

es de S/ 1.88, lo que significa que por cada S/ 1.00 de inversión hay S/ 1.88 de valor social que generaron los talleres de MYPS en el 2022. El resultado que se obtuvo en este ratio es congruente con la información que se obtuvo en las entrevistas a profundidad realizadas, ya que tanto los directores, el fabricante, los voluntarios y los padres de familia manifestaron sentirse muy satisfechos con los talleres realizados en el año 2022 y las actividades que implican ser desarrolladas a los largo de este proyecto.

Figura 14: Cálculo del ratio del SROI

Ratio del SROI	=	S/.39.984,36	=	S/.1,88
		S/.21.239,63		

Por un lado, en la etapa 1 y 2, la metodología SROI permitió reconocer a los stakeholders, estimar el valor social (en números) que cada uno necesitaba y analizar qué tipo de cambios cualitativos tuvo cada stakeholder después de haber sido parte de los talleres de MYPS. En la etapa 3, se dio un valor más real a cada cambio (outcome) de cada stakeholders que se había encontrado en la etapa anterior. Asimismo, las múltiples entrevistas que se realizaron sirvieron para que en la etapa 4 se observara qué tan involucrado estuvo MYPS, como organización, en cada cambio encontrado para tener información más real sobre si los talleres de MYPS ayudaron o no a generar algún impacto. Por último, en la etapa 5, se calculó la estimación a futuro por un rango de 5 años como máximo para cada outcome de cada stakeholder. Esto dio como resultado un impacto anual real en todo el periodo de tiempo indicado para cada cambio.

Por otro lado, se vio que a pesar de que existen limitaciones en este emprendimiento social como, por ejemplo, que los directores no dispusieron de suficiente información ordenada y documentada; que el tiempo de inversión es elevado, debido a que no tiene la cantidad de personal de confianza que los directores desearían para delegar funciones; y que MYPS aún no puede solventarse solo ni con la venta de su merchandising ni con el servicio de los talleres privados de ciencias, se demuestra de todas formas un nivel positivo de rentabilidad social como unidad frente a la inversión económica realizada durante el 2022. Finalmente, ha sido de suma importancia para MYPS recibir los resultados obtenidos de esta investigación, ya que los directores se encontraban muy interesados en los hallazgos obtenidos como punto de partida para mejorar sus procesos y, de esta manera, brindar un mejor servicio social a los niños en los talleres.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

El objetivo general de la investigación es evaluar la rentabilidad social de los talleres gratuitos brindados por el emprendimiento social MYPS en el año 2022 utilizando el sistema de evaluación de Retorno Social de la Inversión (SROI). En ese sentido, dados los hallazgos y el análisis realizado se concluye una serie de aspectos que nos ayudarán a entender en qué medida los objetivos de la investigación fueron cumplidos y qué otras cuestiones y aprendizajes surgieron a partir del trabajo.

En primer lugar, como se planteó en los objetivos de investigación, logramos identificar los conceptos de valor social, cambio social y el SROI en el marco teórico. La relación entre estos recae en la generación de valor que se explica a través de la teoría del cambio, en donde las acciones emprendidas transforman una realidad en otra, con objetivos específicos.

En segundo lugar, logramos describir y ahondar en el servicio de los talleres gratuitos brindados por MYPS. Descubrimos cómo es que estos funcionan, quiénes aportan a ellos y cómo es que se genera una cadena causal a través de la teoría del cambio. Estos generaron un impacto positivo en la vida de nuestros grupos de interés como los padres, voluntarios, el fabricante y los mismos directores del emprendimiento, marcando un antes y un después en su percepción sobre aspectos como el aprendizaje por la ciencia y la salud, las habilidades pedagógicas, habilidades de liderazgo, sociales, entre otros.

De igual manera, en tercer lugar, identificamos a los stakeholders de los talleres gratuitos de MYPS y su nivel de involucramiento. Estos stakeholders se trataron de los directores de MYPS, fabricantes, voluntarios y padres de familia. A lo largo de la investigación, descubrimos que la organización genera un involucramiento integral de todos estos stakeholders en el desarrollo de talleres, ya sea los padres llevando a sus hijos a los talleres presenciales o facilitándoles la asistencia de manera virtual y aprendiendo junto con sus hijos sobre ciencia y salud, los voluntarios ampliando su red de contactos y generando habilidades pedagógicas, los fabricantes aprendiendo de ciencias con el trabajo que realizan o los directores, quienes ponen toda la actividad en marcha.

Asimismo, en cuarto lugar, creamos un mapa de resultados o outcomes para calcular el SROI usando el análisis metodológico de la herramienta. En este, logramos identificar los cambios contemplados según la investigación teórica previa para cada stakeholder, que resultaron positivos. Luego, con las entrevistas, hallamos inputs, outputs y outcomes de cada

grupo de interés, para luego otorgarle un peso muerto, atribución y decrecimiento a cada uno de los resultados. De esta forma, pudimos hallar finalmente el Retorno Social de la Inversión (SROI).

En quinto lugar, calculamos el Retorno Social de la Inversión (SROI) con el análisis metodológico de sus resultados. Dado que el ratio del SROI hallado fue positivo y de S/. 1.88 a S/. 1 (1:88:1) podemos concluir que, durante el periodo analizado que fue el año 2022, los talleres de MYPS cumplieron con su propósito como actividad fundamental dentro de un emprendimiento social y generaron un valor social mayor a la inversión dada para llevar a cabo los talleres de ciencia y salud para niños y niñas. Este ratio positivo se justifica, en definitiva, gracias a las buenas valoraciones que tienen todos los stakeholders analizados y de los que se recogieron testimonios acerca de los talleres y, en parte, sobre la organización en general. En las entrevistas realizadas, estos grupos de interés tienen apreciaciones acerca de los talleres como una experiencia “inimaginable” o “estamos muy agradecidos con el servicio que se dio”. La buena relación que tienen los directores con los voluntarios, padres de familia y fabricante, y los cambios en habilidades y conductas generados para todos los grupos de interés nos permite entender este ratio en el que por cada sol invertido se tiene un retorno social en términos monetarios de S/. 1.88. MYPS desarrolló inducciones y enseñanzas sobre la salud, la higiene y cómo combatir microbios y bacterias a niños, en un contexto de pandemia en donde los hábitos de limpieza debían estar muy presentes. Es aquí donde se entiende el valor social positivo que expresa el SROI.

Podemos concluir también que los cambios generados por los talleres de MYPS no solo fueron potentes para el público objetivo del servicio que son los niños, sino también para sus padres y los voluntarios: en cuanto a los padres, estuvieron satisfechos de haber encontrado un lugar en el que sus hijos puedan aprender en un contexto no escolar sobre ciencia y salud; en cuanto a los voluntarios, encontraron dónde desarrollar habilidades sociales y habilidades pedagógicas que fomenten la ciencia y la salud, rubros que están relacionados con las carreras que estudiaron estos voluntarios en universidades o institutos. En ese sentido, encontraron una plataforma especializada para otorgar ayuda social, ante la poca oferta que hay de voluntariados en este rubro. Además, pudieron generar más contactos de sus carreras y especialidades, ampliando su red profesional, lo que les podrá servir para el resto de su vida.

De igual forma, a pesar de haber priorizado invertir su tiempo en trabajar en los talleres de MYPS por sobre actividades familiares o con amigos durante los fines de semana, los directores ganaron fundamentalmente habilidades de gestión, oratoria y nuevos contactos con los padres y voluntarios a los que podrán recurrir para futuros talleres o eventos de MYPS

en donde quieran promocionar su merchandising. El buen feedback de los padres de familia les otorga un sustento positivo para continuar con los talleres y mejorarlos año a año. Asimismo, en cuanto al fabricante, por testimonio propio gana también nuevos aprendizajes sobre ciencia y salud mediante la confección de peluches, así como un ingreso fijo todos los años. Aquí también se refleja el ratio positivo que arroja el SROI.

Sin embargo, MYPS tiene aún que mejorar a nivel organizacional, lo que repercute directamente en el servicio de talleres que brindan. Esto va desde la organización en sus procesos internos como lo es la coordinación de nuevos talleres, que actualmente son pocos, y la comunicación interna entre directores y con los voluntarios. En las entrevistas realizadas, los padres de familia y sus hijos comentaron que esperan con mucha expectativa nuevas convocatorias de talleres de MYPS, ya que estuvieron muy satisfechos con los que tuvieron en el 2022; no obstante, MYPS no está satisfaciendo esta demanda del todo, dejando pasar beneficios para más familias y voluntarios. Asimismo, no existe un orden establecido para pactar reuniones entre directores y entre los directores y los voluntarios, generando desorganización dentro del emprendimiento. Estas desventajas disminuyen las posibilidades de tener un ratio de SROI más alto.

En sexto lugar, identificamos los beneficios y limitantes del sistema SROI. Se tienen también algunas observaciones que surgieron durante el camino de la investigación. En definitiva, esta es una herramienta innovadora y adecuada para poder medir en términos monetarios el valor social, algo que no es común y a la vez es útil para poder cuantificar un valor intangible y tan importante como el social. Sin embargo, esta metodología puede llegar a arrojar resultados sesgados y no del todo precisos, ya que exige algunas estimaciones subjetivas según las observaciones y trabajo de campo del investigador, en base a los testimonios de los stakeholders. Es decir, si bien el SROI da un acercamiento adecuado del valor social en términos monetarios en relación a la inversión realizada de un determinado proyecto, procedimientos de la metodología en los que debe basarse en las opiniones y estimaciones como la otorgación del peso muerto, la atribución y el decrecimiento hacen que esta herramienta no pueda ser del todo precisa. De igual manera, debido a las pocas investigaciones y referencias que existen sobre la aplicación práctica del SROI, encontrar valores adecuados para ciertos outcomes genera que aumente la subjetividad y estimación en la investigación.

No obstante, es importante considerar que los valores monetarios de bienes y servicios a modo general se otorgan también en base a estimaciones subjetivas. Como indica la teoría, el proxy financiero que se utiliza no solo en el SROI sino también para darle un valor a cualquier producto, es justamente una aproximación y no algo exacto.

Por otro lado, en cuanto a la realización del trabajo de campo y los hallazgos, sería adecuado poder realizar encuestas en base a preguntas aún más específicas sobre el valor de los proxies financieros, y las otorgaciones de peso muerto, atribución y decrecimiento para obtener un valor más cercano al real. Asimismo, podría incluirse en el análisis a la casa Ronald McDonald y a los niños, realizando entrevistas, encuestas y análisis de observación.

En suma, a pesar de las limitaciones, podemos concluir que se llegó a cumplir con el objetivo general de la investigación de analizar la idoneidad del sistema de evaluación SROI para evaluar la rentabilidad social del emprendimiento social MYPS. Pese a los sesgos que puede presentar, el SROI es una herramienta adecuada para medir y cuantificar el valor social como retorno de lo invertido con la que se pudo encontrar que por cada S/. 1 invertido por MYPS en la realización de los talleres, el retorno del valor social en términos monetarios es de S/. 1.88; sin duda, esto es algo que habla bien de los talleres sobre ciencia y salud dedicados a niños realizados por MYPS durante el año 2022. Esto, además, sugiere que lo invertido en el emprendimiento, a pesar de no recibir ganancias directas por su carácter de organización social, es rentable. De esta forma, podemos decir que este ratio es coherente con las valoraciones de todos los stakeholders de esta organización y con la buena reputación que tiene MYPS dentro del ecosistema de emprendimientos sociales en el Perú.

2. Recomendaciones

Las recomendaciones están dirigidas al sistema de evaluación de Retorno Social de la Inversión (SROI) en base a su utilización para el análisis de los talleres gratuitos brindados por el emprendimiento social MYPS en el año 2022. A continuación, se presentarán tres recomendaciones que como investigadores sugerimos para el SROI.

En primer lugar, recomendamos generar una base de datos de outcomes monetizados para el uso del SROI. Para reducir la subjetividad al asignar valores a los beneficios sociales, se recomienda desarrollar una base de datos a nivel nacional o regional con valores monetarios estandarizados para outcomes frecuentes. Esto facilitaría comparaciones y disminuiría la dependencia de estimaciones individuales, lo que generaría que el ratio calculado de retorno social sea lo más realista y preciso posible.

En segundo lugar, incorporar mecanismos de validación externa. Incluir dentro del proceso de la metodología un paso que sea obligatorio de validación cruzada con datos secundarios, expertos externos o benchmarking con proyectos similares. Esto fortalecería la objetividad del análisis, disminuiría el sesgo y daría mayor confiabilidad a resultados como el peso muerto, la atribución o el decrecimiento.

En tercer y último lugar, fortalecer la capacitación técnica en SROI. Fomentar la capacitación especializada en la metodología SROI con enfoque en la aplicación práctica y la identificación de sesgos comunes. Esto contribuirá a una implementación más rigurosa, coherente y menos dependiente de interpretaciones subjetivas. De igual manera, aportará a futuros trabajos de investigación y a trabajos prácticos para organizaciones que lo requieran. Con personas capacitadas en la materia, podremos obtener un aporte calificado a la medición del valor social de manera monetizada para la sociedad.

Finalmente, esperamos que esta investigación pueda contribuir como ejemplo de medición del valor social a través del Retorno Social de la Inversión (SROI). Que inspire a quienes deseen cuantificar de manera tangible el impacto social y reflejar con precisión la valoración de la comunidad y los distintos grupos de interés de una intervención o emprendimiento social, tanto en el país como en el mundo.



REFERENCIAS

- ADEN (2025). Emprender en Latinoamérica: desafíos y consejos. Recuperado el 15 de septiembre del 2025 de: <https://www.aden.org/business-magazine/emprender-en-latinoamerica-desafios-y-retos/>
- Aguilar, K. (2018). Acercamiento de STEM a la realidad curricular peruana en el nivel primario. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado el 28 de junio del 2023 de: [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17922/AGUILAR_SOTELO KARLA BRIGITTE%20\(1\).pdf?sequence=1](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17922/AGUILAR_SOTELO KARLA BRIGITTE%20(1).pdf?sequence=1)
- Álvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action.
- Ames, A., & Grados, C. (2020). El panorama existente del emprendimiento social en el Perú.
- ANIA (2023). Página de inicio: Conócenos. Recuperado el 28 de junio del 2023 de: <https://www.aniaorg.pe/>
- Arvizu, Marisol y Carlos, Borbón (2017). “El Retorno Social de Inversión de una Empresa Social Agrícola en el Sur de Sonora”. Recuperado el 11 de abril del 2023 de: <https://www.redalyc.org/journal/141/14153918001/html/>
- Asociación Casa Ronald Mcdonald (2023). Hola Bienvenido a la Casa Ronald Mcdonald. Recuperado el 28 de junio del 2023 de: <https://casaronald.org.pe/>
- Ashoka (s/f). Social Entrepreneurship. Recuperado de: <https://www.ashoka.org/en-us/focus/social-entrepreneurship>
- Austin, J., Gutierrez, R., Ogliastris, E., & Reficco, E. (2006) Gestión efectiva de emprendimientos sociales: lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Banke-Thomas (2015). Social Return on Investment (SROI) methodology to account for value for money of public health interventions: a systematic review.
- Benjumea, M. (2012). Metodología para la evaluación de impacto de los emprendimientos sociales. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 28 de abril de 2023 de: <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/12076/39408846.2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Blasco, L (2019). “Propuesta de análisis de la Responsabilidad Social en una PYME rural del sector de servicios”. Trabajo de fin de grado. Universidad Zaragoza. Recuperado el 21 de noviembre de: <https://zaguan.unizar.es/record/85594/files/TAZ-TFG-2019-1795.pdf>
- British Council and Social Enterprises UK (2022). More in common: The global state of social enterprise. Recuperado el 22 de octubre de 2022 de:

https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/more_in_common_global_state_of_social_enterprise.pdf

Cecchini, S (2005). Indicadores sociales en América Latina y el Caribe.

Ceficperu (2023). Consulta médica en el Perú.

CNN (2021). Emprendimiento social en América Latina: buenas prácticas para llevar productos y servicios a poblaciones rurales de escasos recursos.

Conexión Esan (2016). El entrepreneurship y su impacto en la economía. Recuperado el 11 de mayo de 2023 de: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-entrepreneurship-impacto-economia>

Conexión Esan (2021). Ventajas de elaborar un reporte de sostenibilidad con reconocimiento GRI. Recuperado el 11 de mayo de 2023 de: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/ventajas-de-elaborar-un-reporte-de-sostenibilidad-con-reconocimiento-gri>

Dees, J. (2001). The Meaning of “Social Entrepreneurship”.

Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública (s/f). Anexo SNIP 10: Parámetros de Evaluación. Recuperado el 13 de julio del 2023 de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/anexos/new_direct/AnexoSNIP10_Vf_3.1.pdf

Emerson, D (s/f). Social Return on Investment.

Escamilla S., Alonso N., Panza P. (s/f). El emprendimiento social.

Fast Company (2019). Most millennials would take a pay cut to work at a environmentally responsible company. Recuperado el 11 de mayo de 2023 de: <https://www.fastcompany.com/90306556/most-millennials-would-take-a-pay-cut-to-work-at-a-sustainable-company>

Ferreira T. y Ferreira A. (2015). Aspectos negativos en el modelo de presentación de informes propuesto por el GRI: la opinión de las organizaciones

Fiaschetti, F. (2019). Empresas B: Empresas con resultados económicos, sociales y ambientales

Forbes Perú (2023). Un consumidor más consciente y ecoamigable: así se están adaptando las empresas en Perú. Recuperado el 15 de octubre del 2024 de: <https://forbes.pe/especiales/2023-05-16/un-consumidor-mas-consciente-y-ecoamigable-asi-se-estan-adaptando-las-empresas-en-peru>

García, S. y Ribadeneira, C. (2024). Emprendimiento social, situación actual y dificultades para su desarrollo: Un estudio bibliográfico. Recuperado el 15 de septiembre de: <https://www.reincisol.com/ojs/index.php/reincisol/article/view/394>

GEM (2016). Global Entrepreneurship Monitor 2015 to 2016: Special Topic Report on Social Entrepreneurship.

Gibbs, N (2015). Good Practice Guide: An introduction to Social Return on Investment.

- Global Reportive Initiative (2022). The GRI Standards: the global standards for sustainability reporting.
- GRI (2017). The Gri Standards: the global standards for sustainability reporting.
- Guzmán, A. y Trujillo, M. (2008). Emprendimiento social - Revisión de la literatura.
- GSSB (2016). GRI 101: Fundamentos 2016.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. (5a ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- IICA (2021). El ABC de las políticas para el desarrollo y el fortalecimiento de la bioeconomía. San José, Costa Rica. Recuperado el 20 de octubre del 2022 de: <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/18796/BVE21097991e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- INEI (2022). El 72,5% de la población de 6 y más años de edad del país accedió a Internet en el primer trimestre de 2022. Recuperado el 01 de febrero del 2024 de: <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-725-de-la-poblacion-de-6-y-mas-anos-de-edad-del-pais-accedio-a-internet-en-el-primer-trimestre-de-2022-13767/>
- INFOBAE (2022). Educación en el Perú: pandemia, clases presenciales y la inacción de un ministerio ante una crisis grave en el sector. Recuperado el 27 de febrero del 2024 de: <https://www.infobae.com/americaperu/2022/07/28/educacion-en-el-peru-pandemia-clases-presenciales-y-la-inaccion-de-un-ministerio-ante-una-crisis-grave-en-el-sector/>
- International Trade Center (2011). Annual report.
- Kunan (2018). MYPS - Microbios y Parásitos. Recuperado el 15 de abril del 2023 de: <https://www.kunan.com.pe/myps-microbios-y-parasitos/>
- Kunan (2024). Reporte sobre el estado del Emprendimiento Social y Ambiental en el Perú.
- Mair, J. y Marti I (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight.
- Mejia, Julio (2011). Problemas centrales del análisis de datos cualitativos. Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social. N°1. Año 1. Argentina
- Ministerio de Educación (2023). Pisa 2022: el Perú mantiene sus resultados en las competencias de lectura y ciencia. Recuperado el 01 de febrero del 2024 de: <https://www.gob.pe/institucion/minedu/noticias/877904-pisa-2022-el-peru-mantiene-sus-resultados-en-las-competencias-de-lectura-y-ciencia>
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2024). MIMP busca que más adolescentes opten por carreras de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas. Recuperado el 11 de agosto del 2025 de: <https://www.gob.pe/institucion/mimp/noticias/929035-mimp-busca-que-mas-adolescentes-opten-por-carreras-de-ciencia-tecnologia-ingenieria-y-matematicas>

- Misari, Brian (2023). Entrevista personal realizada por Marcelo Meléndez y Luis Yarasca el 18 de mayo de 2023.
- Montes, I., Franco, E., Villalba, K. (2023). Preferencias por estudiar carreras STEM en estudiantes de secundaria de Arequipa (Perú). Facultad de Ciencias de la Educación y del Deporte de Melilla. Universidad de Granada.
- Morales, L., & Suso, A. & González, A. (2022). Informe del Retorno Social de la Inversión (SROI) de la Reserva de Contratos. Servicio Navarro de Empleo - Nafar Lansare. Recuperado el 10 de mayo del 2023 de: https://reservadecontratos.navarra.es/documents/8499502/8525755/Informe_SROI_Reserva_Contratos.pdf/646a00e0-0ddd-d8f7-d840-48ce8eecf7aa?t=1668695688373
- Murillo, L. (2022). ¿Cómo genera valor el emprendimiento social de inclusión socio-laboral? Propuesta metodológica para la identificación y análisis de buenas prácticas. Revista de Estudios Cooperativos. Ediciones Complutenses.
- MYPs - Microbios y Parásitos (2023). Facebook. Recuperado el 15 de mayo del 2023 de: https://www.facebook.com/MYPS.PERU/?locale=es_LA
- MYPs ® - Microbios y Parásitos (2023). Instagram. Recuperado el 15 de mayo del 2023 de: <https://www.instagram.com/myps.peru/?hl=es-la>
- Myps.peru (2023). Tik Tok. Recuperado el 15 de mayo del 2023 de: <https://www.tiktok.com/@myps.peru>
- Narrillos, H. (2010). El SROI (Social Return on Investment): Un método para medir el impacto social de las inversiones. Análisis financiero n° 113.
- Nicholls, J. (2009). Social Return on Investment - for social investing. How investors can use SROI to achieve better results. Cabinet Office of the Third Sector. Londres (1st ed).
- Noriega, D. (2022). Urge acercar a las niñas a las carreras STEM. El Peruano. Recuperado el 28 de junio de: <https://elperuano.pe/noticia/168220-urge-acercar-a-las-ninas-a-las-carreras-stem>
- OCDE (2016). OEC Skills Strategy: Informe de Diagnóstico.
- Olsen, S.; y Galimidi, B. (2008): Catalog of Approaches to Impact Measurement: Assessing Social Impact in Private Ventures, Social Venture Technology Group.
- Ortiz, A. y Rivero, G. (2007). Desmitificando la Teoría del Cambio. Recuperado el 20 de octubre de 2022 de: <https://planificacionsocialunsi.files.wordpress.com/2011/09/demistificando-la-teoria-del-cambio.pdf>
- Pérez Briceño J., Jiménez Pereira S., Gómez Cabrera A. (2017). Emprendimiento social: una aproximación teórica práctica.

- Phan H. Phillip (2004). Entrepreneurship theory: possibilities and future directions.
- PNUD - Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (2024). Objetivos del Desarrollo Sostenible. Recuperado el 15 de octubre del 2024 de: <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>
- Ponce, M., & Pasco, M. (2018). Guía de Investigación en Gestión. Dirección de Gestión de la Investigación, PUCP. Recuperado el 10 de mayo de 2023 de: <https://repositorio.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/be1e265a-8971-4ae4-9d34-4603a37f3ab3/content>
- Porter, M. & Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido: Cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento. Revista Harvard Business Review en español.
- PRODUCE (2025). PRODUCE otorgará más de S/ 8 millones para proyectos de innovación y emprendimiento en el país. Recuperado el 25 de agosto del 2025: https://transparencia.produce.gob.pe/index.php/component/k2/item/479-produce-otorgara-mas-de-s-8-millones-para-proyectos-de-innovacion-y-emprendimiento-en-el-pais?utm_source=chatgpt.com
- Retolaza, Iñigo (2010). Teoría de Cambio. PNUD/Hivos. Guatemala, Guatemala. Recuperado de: https://dhs.hegoa.ehu.eus/uploads/resources/5020/resource_files/Guia_Teoria_de_Cambio_Retolaza_2009.pdf
- Retolaza, J., Ruiz-Roqueñi, M., San-Jose L., Barrutia J. (2014). Cuantificación del valor social: propuesta metodológica y aplicación al caso de Lantegi Batuak.
- Sánchez, J., Martín, S., Bel Durán, P. & Lejarriaga, G. (2018). Educación y formación en emprendimiento social: características y creación de valor social sostenible en proyectos de emprendimiento social. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos. Recuperado el 05 de Mayo de 2023 de: <https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/62492/4564456548713>
- Santillán, S. (2022). EFTW: STEM que trasciende. Enseña Perú. Recuperado el 28 de junio del 2023 de: <https://ensenaperu.org/blog/2022/12/15/eftw-stem-que-trasciende#:~:text=La%20educaci%C3%B3n%20STEM%20se%20enfoca,y%20la%200b%C3%BAsqueda%20de%20soluciones.>
- Santos F., Barroso M., Guzmán C. (2013). La economía global y los emprendimientos sociales.
- Sistema B (2022). ¿Qué es Sistema B? Recuperado el 13 de mayo de 2023 de: <https://www.sistemab.org/>

Social Enterprise Knowledge Network - SEKN (2006). Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Washington, D.C.. Harvard University.

SUPERPROF (2023). Profesores profesionales y calificados.

Teixeira, G. & Canciglieri, O. (2018). Application of strategy planning method to integrated development sustainable product process (PEPDIPS). Advances in Cleaner Production, 7th International Workshop, Barranquilla.

The Cabinet Office (2013). Guía para el Retorno Social de la Inversión.

Tuan, M. (2008). Measuring and/or estimating Social Value Creation: Insights into eight integrated cost approaches.

UNICEF (2014). Síntesis metodológica 1: La teoría del cambio. Recuperado el 13 de mayo de 2023 de: https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20%20Theory%20of%20Change_ES.pdf

Vera, A., Prialé, M., Fuchs, R., Espinosa, A., Seminario, M. & Ninahuanca, E. (2016). Hacia una comprensión del ecosistema emprendedor social peruano: contexto y características del emprendimiento social en Lima. Recuperado el 13 de mayo del 2023: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93849899006>

Vera, A. & Prialé, M. (2017). Modelando una propuesta conceptual para analizar características psicosociales de emprendedores sociales peruanos. Recuperado el 13 de mayo de 2023 de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272020000100003&script=sci_abstract

Villa A., De Jesús M., Begoña M. (2021). Un modelo de formación para desarrollar el emprendimiento social.

Zamudio, J. (2016). Medición del valor social: el método de retorno social de inversión (SROI). Gestión Social, Pontificia Universidad Católica del Perú.

ANEXOS

Anexo A: Mapa de Impacto del SROI

Tabla 19: Mapa de Impacto del SROI

Etapa 1		Etapa 2			
Stakeholders	Cambios contemplados / no contemplados	Inputs		Outputs	Los Outcomes
		Descripción	Valor £		
¿En quién tenemos efecto? ¿Quién tiene efecto en nosotros?	¿Qué cree usted que cambiará para ellos?	¿Qué invierten ellos?		Resumen de la actividad en números	¿Cómo describiría usted el cambio?

Etapa 3						
Los Outcomes (lo que cambia)						
Indicador	Fuente	Cantidad	Duración	Proxy Financiero	Valor £	Fuente
¿Cómo lo mediría?	¿De dónde obtuvo la información?	¿Cuánto cambio hubo?	¿Cuánto dura?	¿Qué proxy usaría para valorar el cambio?	¿Cuál es el valor del cambio?	¿De dónde obtuvo la información?

Etapa 1 duplicado	Etapa 2 duplicado	Etapa 4			
Stakeholders	Los Outcomes	Peso Muerto	Atribución	Decrecimiento	Impacto
	Descripción	%	%	%	
Grupos de personas que cambian como resultado de la actividad	¿Cómo describiría usted el cambio?	¿Qué habría sucedido sin la actividad?	¿Quién más contribuiría al cambio?	¿Decrecerá el outcome en años futuros?	Cantidad multiplicada por proxy financiero, menos peso muerto, desplazamiento y atribución

Etapa 5					
Cálculo del Retorno Social					
Tasa de descuento (%)		3.5%			
Año 1 (después de la actividad)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	

Fuente: The Cabinet Office (2013)

Anexo B: Matriz de consistencia

Tabla B1: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
Tema de Investigación	Pregunta de Investigación	Objetivos	Variables	Metodología
Análisis de la rentabilidad del emprendimiento social MYPS utilizando el sistema de evaluación de Retorno Social de la Inversión (SROI)	Pregunta general: ¿De qué manera el sistema de evaluación SROI es idóneo para evaluar la rentabilidad social del emprendimiento social MYPS?	Objetivo General: Analizar la idoneidad del sistema de evaluación SROI para evaluar la rentabilidad social del emprendimiento social MYPS.	Variable Dependiente: Utilización del sistema de evaluación de Retorno Social de la Inversión	Enfoque de Investigación: Mixta (cualitativa y cuantitativa). Alcance de Investigación: Exploratorio y descriptivo. Diseño de Investigación: Investigación no experimental Población: Niños y padres beneficiarios de MYPS Muestra Cuantitativa: 4 colaboradores de MYPS Cualitativa: 30 personas entre padres y madres, niños, colaboradores y voluntarios de MYPS. Tipo de muestreo: Muestreo por cuotas y bola de nieve. Técnicas de recolección de información: Entrevistas a profundidad y análisis de observación. Instrumentos de recolección de información: Guía de entrevistas Herramientas de Análisis de información: Estadística descriptiva
	Pregunta Específica 1: ¿De qué se trata el valor social, cambio social y SROI?	Objetivo Específico 1: Identificar los conceptos de valor social, cambio social y SROI.		
	Pregunta Específica 2: ¿Cuál es el contexto y modelo de negocio del emprendimiento social MYPS?	Objetivo Específico 2: Describir el contexto y el modelo de negocio del emprendimiento social MYPS.		
	Pregunta Específica 3: ¿Cuáles son los stakeholders en el emprendimiento social MYPS y su nivel de involucramiento?	Objetivo Específico 3: Identificar a los stakeholders del emprendimiento social MYPS con su nivel de involucramiento.	- Compromiso - Tiempo - Disponibilidad - Motivación - Inversión (Costos y costos de oportunidad)	
	Pregunta Específica 4: ¿Cuál es el mapa de resultados y su valor monetario usando el análisis metodológico de la herramienta?	Objetivo Específico 4: Crear un mapa de resultados para calcular el SROI usando el análisis metodológico de la herramienta.	- Inputs (recursos actividades) - Outputs (resultado) - Outcomes (cambio)	

	<p>Pregunta Específica 5: ¿Cuáles son los resultados cuantitativos y cualitativos del SROI?</p>	<p>Objetivo Específico 5: Calcular el SROI con el análisis metodológico de sus resultados.</p>	<p>Ratio del SROI: Rango del Indicador >1: rentable, <1 no rentable</p>	
	<p>Pregunta Específica 6: ¿Cuáles son los beneficios y las limitaciones del sistema SROI para el emprendimiento social MYPS?</p>	<p>Objetivo Específico 6: Identificar los beneficios y las limitantes del sistema SROI para el emprendimiento social MYPS,</p>	<p>Beneficios y limitantes identificados</p>	



Anexo C: Implementación de la Metodología del SROI en MYPS

Tabla C1: Implementación de la Metodología del SROI en MYPS

Retorno Social de la Inversión (SROI) - Mapa de Impacto para el caso de MYPS						
Organización	MYPS				Nombre	Marcelo & Luis
Objetivos	Impulsar una educación científica de calidad que empodere y alimente a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes a través de programas educativos sobre ciencia y salud.				Fecha	
Alcance	Actividad	15 familias con al menos un niño entre los 6 y 11 años. 1 programa interactivo de 4 talleres al mes y 12 talleres al año.	Objetivo de la Actividad	Lograr que 15 niños entre los 6 y 11 años obtengan una mejor educación en ciencia y salud.	Periodo de Tiempo	El año 2022
	Contrato/Financiación/P arte de la organización	Ingresos propios	Propósito del Análisis	Conocer el valor social que brinda MYPS a sus beneficiarios en los talleres de ciencias	Evaluativo/Prosp ectivo	Evaluativo

ETAPA 1		ETAPA 2			
Stakeholders	Cambios contemplados / Cambios no contemplados	Inputs		Outputs	Los outcomes
		Descripción	Valor S./		
Directores de MYPS	Valoran el trabajo de las personas que tienen a cargo.	Inversión en personal (fabricante x 4 meses) + (12 soles de menú x 10 voluntarios presenciales x 12 semanas)	S/.2.240,00	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de talleres para grupos de 15 niños - Formación de un grupo de 30 voluntarios - Reclutamiento de más de 15 padres de familia para la inscripción de talleres - Diseño de 6 modelos diferentes de peluches 	Los directores han desarrollado habilidades oratorias, de liderazgo y habilidades blandas que ayudan a mejorar su comunicación asertiva, ya que antes eran personas introvertidas que no le gustaban hablar en público.
	Tienen un buen manejo de las redes sociales.				
	Capacitan correctamente a sus voluntarios.	Inversión en talleres (Cost. peluche x 6) + (2 soles x 15 niños x 12 sesiones)	S/.450,00		Los fines de semana los directores priorizaron la inversión de su tiempo en MYPS por sobre su tiempo en reuniones familiares, salidas con amigos o viajes.
	Se preocupan principalmente, porque los niños aprendan temas de ciencias y salud en sus talleres.				
	Buscan una mejora constante en la metodología de enseñanza.	Inversión de tiempo (salario mínimo mensual x 2 directores x 4 horas diarias x 360 días)	S/.12.300,00		Los directores se sienten muy satisfechos con el servicio que brindan, ya que los testimonios de los padres y niños dan a entender que se cumple con el propósito inicial de MYPS.
	Retroalimentación constante para una mejora en los procesos.				
Comunicación constante con los padres de familia	Inversión en transporte (2 directores x 31.5 soles x 12 semanas)	S/.756,00	Percepción diferente en la utilización de recursos para los talleres, que alienta una mayor utilización de tecnología digital para los talleres, para una mejora la eficiencia en los procesos de enseñanza.		

Fabricante	Se siente a gusto trabajando en MYPS	Inversión de tiempo (al salario mínimo mensual) x 240 minutos x 1 fabricante x 1 vez al mes x 4 meses	S/.68,33	Confección de 50 peluches de MYPS anuales	Percibía ingresos de 200 soles mensuales mediante la confección de peluches, una labor con potencial de ampliación de ingresos según la demanda en cada temporada.
	Tiene menos tiempo para realizar otras actividades				El fabricante aprendió temas de ciencias y cuidado de la salud y comparte lo aprendido con sus familiares y amigos.
	Incrementos notables en sus ingresos anuales	Inversión en transporte (1 fabricante x 12 soles al mes x 4 meses)	S/.48,00		El fabricante consideró que se encontraba ahora más capacitado para confeccionar peluches.
	Buena comunicación con los colaboradores de MYPS				
Voluntarios de MYPS	Trabajan mejor en equipo	Inversión de tiempo (al salario mínimo mensual) x 20 voluntarios x 3 horas y 25 minutos a la semana x 12 semanas	S/.1.751,04	Asistencia a 15 niños	El trabajo en equipo constante generó que incrementaran sus habilidades interpersonales como la comunicación efectiva, oratoria, liderazgo y habilidades sociales.
	Permanecen activos				La interacción y enseñanza aplicada en los talleres permitió que los voluntarios aprendan a convivir, adaptarse a una población no común como los niños y que desarrollen distintas habilidades pedagógicas.
	Tienen menos tiempo para realizar otras actividades	Inversión en transporte (20 voluntarios x 11 soles a la semana x 12 semanas)	S/.1.320,00		Los voluntarios crearon una red de networking amplia al interactuar entre ellos, ya que eran de profesiones parecidas y siguen manteniendo el contacto hasta ahora.
	Desarrollan habilidades profesionales				
Padres de familia	Alta satisfacción con el servicio brindado por MYPS	Inversión de tiempo (al salario mínimo mensual) x 180	S/.2.306,25	Acompañamiento y apoyo a sus hijos en los talleres de MYPS.	Los talleres permitieron que los padres estén satisfechos y contentos con el nuevo aprendizaje que recibían sus hijos sobre ciencia y salud.

	Notan una mayor concientización por la ciencia y la salud por parte de sus hijos	minutos x 15 padres x 12 semanas			Los padres notaron y estuvieron agusto con que sus hijos estaban adelantados en temas de ciencia en el colegio y hayan logrado mejoras académicas.
	Notan mejoras académicas en sus hijos				Los padres estaban más satisfechos con el cuidado de salud personal de sus hijos, ya que ahora los mismos niños eran más conscientes de cuidar su salud, higiene y limpieza en general, gracias a los talleres de MYPS.
	Tienen más tiempo para realizar actividades propias				Los padres están contentos con que ahora sus hijos sientan más curiosidad sobre ciencia, sean más proactivos, responsables y extrovertidos.
	Los padres se encuentran motivados para que sus hijos asistan a los talleres				Los padres se sintieron más tranquilos con que sus hijos se mantenían más ocupados.
TOTALES			S/.21.239,63		

ETAPA 3

Stakeholders	Los Outcomes (lo que cambia)						
	Indicador	Fuente	Cantidad	Duración	Proxy financiero	Valor S./	Fuente
Directores de MYPS	Mayor número de amigos y contactos en el año	Entrevistas	50	1 año	Tiempo que dedican los directores a formar una nueva red de amistad en el año	S/ 0,00	Stakeholders
	Menos actividades de ocio con familia y amigos en los fines de semana	Entrevistas	24	5 años	Inversión en asistencia a talleres los fines de semana.	S/.49,29	Stakeholders
	Incremento de testimonios positivos anuales por parte de los padres de familia	Entrevistas	20	3 años	Inversión de tiempo en escuchar los testimonios positivos de los padres sobre sus niños.	S/ 0,00	Stakeholders
	Incremento anual de herramientas de tecnología digital en las funciones de MYPS	Entrevistas	2	2 años	Inversión en herramientas tecnológicas.	S/ 0,00	Stakeholders

Fabricante	Menos ingresos mensuales	Entrevistas	4	1 año	Dinero mensual que se dejaba de percibir	S/ 160.00	Stakeholder
	Incremento en la cantidad de veces que hablaba sobre temas de ciencias y cuidado de salud con su círculo social por día.	Entrevistas	3	2 años	Tiempo que dedicó a hablar sobre los temas de ciencias y cuidado de la salud con su círculo social por día	S/ 0.00	Stakeholder
	Mayor cantidad de peluches confeccionados en un mismo periodo de tiempo	Entrevistas	25	5 años	Costo anual de confección por peluche	S/ 375.00	Stakeholder
Voluntarios de MYPs	Mayor número de intervenciones voluntarias por taller y por reunión con los directivos en la semana	Entrevistas	10	2 años	Tiempo que dedica por interacción a la semana en mejora de sus habilidades	S/ 87,55	Stakeholders
	Nuevas estrategias pedagógicas empleadas hacia los niños en los talleres anualmente.	Entrevistas	2	2 años	Costo anual de la implementación de nuevas estrategias pedagógicas	S/ 300.00	Stakeholders
	Mayor número de contactos anuales	Entrevistas	15	2 años	Tiempo anual que dedican los voluntarios a generar una red de networking	S/ 0.00	Stakeholders

Padres de familia	Incremento de demanda de talleres anual	Entrevistas	20	2 años	Costo anual de los talleres	S/ 36.00	Stakeholders
	Más cursos con mejores notas académicas por parte de sus hijos en los centros educativos correspondientes anuales	Entrevistas	2	5 años	Ahorro en asesorías particulares anuales	S/ 240.00	https://www.superprof.pe/licenciada-educacion-primaria-universidad-nacional-pedro-ruiz-gallo-peru-lambayeque-chiclayo.html
	Incremento de hábitos de salud de sus hijos en su día a día	Entrevistas	2	2 años	Ahorro diario en visitas al médico y compra de medicamentos	S/ 30.00	https://ceficperu.org/descubra-cuanto-cuesta-una-consulta-medica-en-peru/
	Incremento en la posesión de libros de temas de ciencias y relacionados anuales	Entrevistas	2	2 años	Costo promedio anual por libro	S/ 20.00	Stakeholders
	Menor cantidad de horas de uso inadecuado de redes sociales por parte de sus hijos en el año	Entrevistas	2	3 años	Tiempo que dedican a actividades académicas y extracurriculares fuera del colegio	S/ 0.00	Stakeholders

ETAPA 4					ETAPA 5					
					Cálculo del Retorno Social					
Stakeholders	Peso Muerto %	Atribución %	Decrecimiento %	Impacto	Tasa de descuento		12%			
					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Directores de MYPS	30%	10%	0%	-S/.0,40	-S/.0,40					
	10%	0%	5%	S/.1.182,78	S/.1.182,78	S/.1.123,64	S/.1.067,46	S/.1.014,09	S/.963,38	
	0%	0%	10%	S/.0,00	S/.0,00	S/.0,00	S/.0,00			
	50%	60%	20%	-S/.1,10	-S/.1,10	-S/.0,88				
Fabricante	80%	40%	0%	S/.638,80	S/.638,80					
	0%	0%	60%	S/.0,00	S/.0,00	S/.0,00				
	40%	10%	5%	S/.9.374,50	S/.9.374,50	S/.8.905,78	S/.8.460,49	S/.8.037,46	S/.7.635,59	
Voluntarios de MYPS	80%	60%	40%	S/.874,12	S/.874,12	S/.524,47				
	70%	50%	20%	S/.598,80	S/.598,80	S/.479,04				
	70%	50%	50%	-S/ 1.20	-S/ 1.20	-S/ 0.60				
Padres de	20%	20%	20%	S/.719,60	S/.719,60	S/.575,68				

familia	20%	20%	20%	S/.479,60	S/.479,60	S/.383,68	S/.306,94	S/.245,56	S/.196,44
	20%	20%	30%	S/.59,60	S/.59,60	S/.41,72			
	30%	20%	20%	S/.39,50	S/.39,50	S/.31,60			
	50%	0%	20%	-S/.0,50	-S/.0,50	-S/.0,40	-S/.0,32		
TOTALES				S/.13.964,10	S/.13.964,10	S/.12.063,73	S/.9.834,57	S/.9.297,10	S/.8.795,41

AÑO	0	1	2	3	4	5
Beneficios	S/.21.239,63	S/.13.964,10	S/.12.063,73	S/.9.834,57	S/.9.297,10	S/.8.795,41
Valores descontados	-S/.21.239,63	S/.12.467,95	S/.9.617,13	S/.7.000,05	S/.5.908,48	S/.4.990,75
Valor actual	S/.39.984,36					
Valor actual neto	S/.18.744,74					

Ratio del SROI	=	$\frac{S/.39.984,36}{S/.21.239,63}$	=	S/.1,88
-----------------------	---	-------------------------------------	---	----------------

Anexo D: Talleres y Programas de MYPS

Figura D1: Talleres y programas de MYPS



Fuente: MYPs - Microbios y Parásitos - Facebook

Figura D2: Talleres y programas de MYPS



Fuente: MYPs - Microbios y Parásitos - Facebook

Figura D3: Talleres y programas de MYPS



Fuente: MYPs - Microbios y Parásitos - Facebook



Anexo E: Muñecos y peluches en forma de Bacterias, Virus y Parásitos

Figura E1: Muñecos y peluches MYPS



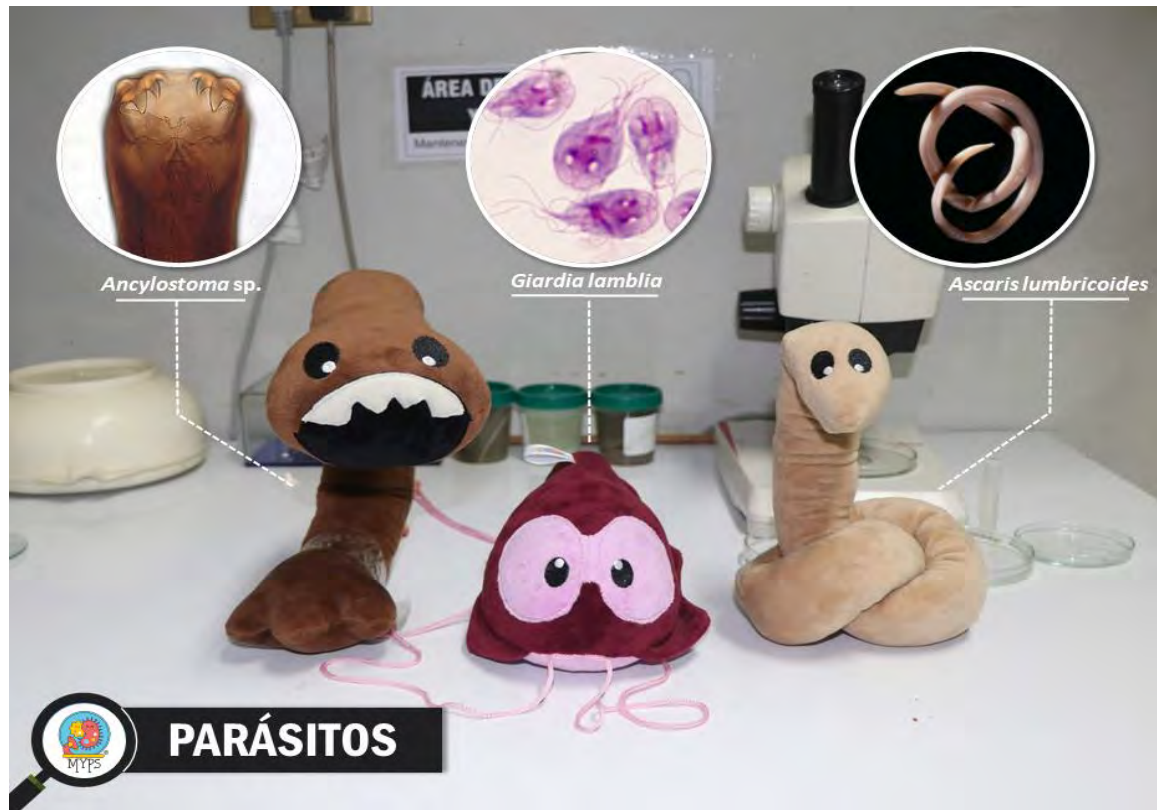
Fuente: MYPs - Microbios y Parásitos - Facebook

Figura E2: Muñecos y peluches MYPS



Fuente: MYPs - Microbios y Parásitos - Facebook

Figura E3: Muñecos y peluches MYPS



Fuente: MYPs - Microbios y Parásitos - Facebook

Anexo F: Análisis de Observación del Taller de MYPs para niños

Este segmento se enfoca en entender cómo MYPs realiza sus talleres de ciencias a los niños a través de un análisis de observación. Para esto, junto con Brian Misari, el equipo de investigación participó en un evento de cumpleaños en el distrito de Jesús María donde participaron doce niños divididos en grupos de dos o tres que serían los principales actores de los experimentos guiados por el fundador de MYPs. Asimismo, se contó con una mesa amplia para poder colocar los instrumentos de cada experimento y un ambiente suficientemente amplio donde los niños podían realizar cómodamente sus actividades; además, los padres acompañaban como espectadores y cuidadores de sus hijos ante cualquier suceso inesperado.

Es muy importante destacar que se realizaron un total de cuatro experimentos en un periodo de dos horas. En primer lugar, se realizó un experimento para que los niños puedan evidenciar cómo el cuerpo actúa ante la presencia de un “bacteriófago” y cómo los glóbulos blancos se defienden generando una guerra interna en nuestro organismo. En segundo lugar, se realizó un experimento para que los niños conozcan cómo se forma y cómo es el crecimiento de las secreciones o pus en la piel producidas por una mala higiene. En tercer lugar, se realizó un experimento para que los niños conozcan el proceso de cómo una persona enferma de gripe a través del estornudo puede contagiar a otras personas, ya que pueden esparcir sus virus por ese medio. Finalmente, se realizó un experimento con hielo seco y jabón líquido para que los niños comprendieran el cambio de estado sólido a gaseoso.

La metodología y pedagogía que utiliza MYPs para realizar sus talleres y enseñarles a los niños sobre ciencias es muy buena, ya que mantiene a los niños concentrados la mayor parte del tiempo mientras se le explica el porqué del experimento. Asimismo, Brian Misari utiliza una técnica de atención donde cuenta “1, 2 y 3”, y los niños deben de aplaudir para saber que están atentos. Esto genera que la interacción que se tiene con los niños sea positiva, ya que se evidencia las ganas de aprender de los mismos. Sin embargo, al momento de realizar los experimentos, los niños se enfocan más en lo que hacen ellos mismos que en cómo hacer el experimento. Esta falta de concentración de los niños puede ser porque Brian tiene que estar ayudando a grupo por grupo y de esta manera descuida lo que hacen los otros niños. Por ello, puede ser que sea necesario la presencia de una persona que ayude a guiar a los niños mientras Brian se enfoca de manera general que todos estén realizando bien el experimento.

En cuanto al tema de los materiales que se usan para los experimentos, en su mayoría son reciclados como los platos de plástico y los tubos de vitaminas. Por otro lado, otros son

comprados por parte de MYPS, como guantes, lentes, pastillas, globos, jabón líquido, utensilios de experimentos como probetas, matraz de Erlenmeyer y vaso de precipitados. Por otro lado, el hielo seco fue un material donado por los padres de familia, ya que Brian no pudo conseguirlo. Debido a que existen materiales que son de vidrios y fáciles de romper en manos de los niños, Brian cada cierto tiempo mencionaba amablemente que tengan cuidado con los materiales, ya que, si se rompían, no se iba a poder realizar los experimentos.

Por último, al comienzo del evento, los padres de familia que contrataron a MYPS para realizar el evento de ciencias se encontraban incómodos, ya que habían pactado con Brian Misari que iba a comenzar las actividades del taller de ciencias a las 3pm y, al final, comenzó a las 5pm. Sin embargo, a pesar de la impuntualidad que hubo debido a temas personales del fundador de MYPS, manejó muy bien la situación con los padres, ya que se encontraron dispuestos a ayudar desde el comienzo para que los niños tengan una muy bonita experiencia con la ciencia. Incluso, al final del taller, los padres se encontraron muy agradecidos con Brian, debido a que los doce niños que fueron al cumpleaños se encontraban muy felices por haber realizado todos los experimentos.

Figura F1: Taller de MYPS en Jesús María



Figura F2: Taller de MYPS en Jesús María



Figura F3: Taller de MYPS en Jesús María



Figura F4: Taller de MYPS en Jesús María



Anexo G: Visita al aniversario de 10 años de MYPS

Figura G1: Aniversario 10 años MYPS



Figura G2: Aniversario 10 años MYPS



Figura G3: Aniversario 10 años MYPS



Figura G4: Aniversario 10 años MYPS



Figura G5: Aniversario 10 años MYPS



Figura G6: Peluches Aniversario 10 años MYPS



Figura G7: Aniversario 10 años MYPS



Anexo H: Matriz de Codificación

Leyenda de las citas	
	Directores de MYPs
	Voluntarios
	Fabricante
	Padres

Tabla H1: Variable: Inversión

Categoría Y Código	Subcódigo	Nombre completo de la Sub categoría	Citas
Inversión monetaria	INV-MON	Valor Percibido del Servicio	"Es más, ella quiso seguir con los talleres, pero por mis posibilidades económicas se me complicó y la inscribí por facebook para ver si otra vez la llamaban."
			"Si es que pudiera, pagaría 100.00 soles por 4 talleres en un mes".
			"(...) la facilidad que daba del profesor y, sobre todo, que era gratis, pero eran unas clases que nosotros considerábamos que valían la pena pagarlo."
			"Yo pagaría hasta 30.00 soles por una clase al profesor, porque realmente vale la pena el pago, porque es mucho conocimiento el que dan."
			"Si estaría interesado en participar en talleres que no sean gratuitos, porque lo valen. De repente, pagaría S/ 250.00 hasta S/ 300.00 por 4 talleres en un mes."
		Costo del Servicio	"Existe inversión al momento de hacer los talleres por la compra de los materiales que se usan para los experimentos, pero se pagan con los talleres pagados que hemos tenido hasta el momento".
		Costo del	"Utilizaba transporte público. Me costaba entre S/ 10.00 a S/ 14.00".

		transporte utilizado	<p>"Por el hecho de que era fin de semana y no había medio pasaje, tenía que pagar el pasaje completo que era S/. 5.50 de ida más otro transporte que costaba S/ 2.50, en total S/ 7.50 ida y S/ 7.50 soles vuelta. En total, S/ 15.00 ida y vuelta."</p> <p>"Utilizaba transporte público para llegar a MYPS. En promedio, me costaba S/ 3.00 de ida y S/ 5.00 en la vuelta, o sea S/ 8.00 en total."</p> <p>"Utilizaba transporte público, tren y luego carro. En total, me salía S/ 5.00 ida y S/ 5.00 vuelta."</p> <p>"Me cuesta más o menos S/ 50.00 ir hacia los talleres en mi carro."</p> <p>"Si es en transporte público, sería S/ 3.00 ida y S/ 3.00 vuelta, y si es en taxi unos S/ 10.00 ida y S/ 10.00 vuelta."</p>
		Costos de refrigerio para el personal	"En el almuerzo en cada taller, todo el equipo que éramos 3 gastaba S/ 36.00, porque el menú era S/ 12.00"
Costo de oportunidad	INV - CDO	Actividades no elegidas	<p>"Yo siempre estaba presente en los talleres de Valeria y trataba de vender mis productos mientras ella recibía sus clases."</p> <p>"Ambos como padres dejamos de hacer ciertas actividades como reuniones, avanzar con trabajos pendientes entre otras. Siempre se ha tenido que dejar de hacer algo para estar los sábados con Ángela desde las 9 am hasta mediodía aproximadamente."</p> <p>"Trabajaba con MYPS 3 o 4 meses de manera periódica cuando estaba sin trabajo. Sin embargo, hubo una época donde tuve trabajo y hacía muñecos en la noche y otras actividades como hacer los moldes y cortar la tela."</p> <p>"Digamos que las actividades no las dejé, sino que trataba de organizarme con las tareas y trabajos que tenía de la universidad para poder llegar a ese día. Pero si hablamos de un tanto personal pues sí, algunas reuniones familiares o con los compañeros y amigos."</p> <p>"A veces, posponía algunos trabajos de la universidad para poder ir a los talleres."</p> <p>"Cuando daba los talleres en Huaycán los fines de semana, perdía a veces un desayuno y almuerzo en familia. Además, perdía salidas y/ o viajes con amigos, porque no me podía ausentar mucho tiempo."</p> <p>"Algunas actividades sociales, descanso, pero el horario de MYPS me permite ser flexible."</p>
Tiempo	INV - TIME	Tiempo cuantificable	"Los talleres eran todos los sábados, alrededor de una hora."

			"Por taller me demoraba 2 horas. Desde las 3 de la tarde hasta las 5, a veces hasta las 5:30 (...) Al mes, eran 4 veces, porque era una vez a la semana. (...) Realizo los talleres cada 2 meses (...)"
			"Entré el año pasado, en el mes de julio, en pandemia. Al principio, era solo virtual los sábados en la mañana y luego en la casa Ronald fue presencial los domingos por la mañana y estuve un periodo de 6 meses. (...) Por taller pasaba 1 hora o 1 hora y media aproximadamente."
			"He estado realizando el voluntariado desde el 2021, casi 2 años (...) Los voluntariados se hacen cada año o semestre. (...) Iba todos los domingos, 4 veces al mes, 2 horas cada día."
			"Paso aproximadamente entre 4 o 5 horas diarias realizando funciones de MYPS."
			"Dedico unas 2 horas diarias a MYPS, ya que cuando tenemos reuniones hablamos de cosas puntuales y no nos extendemos mucho en los temas."
	Disponibilidad		"Estábamos esperando la convocatoria del profesor Brian, pero creo que ellos ya volvieron completamente a la presencialidad y se nos hacía un poco lejos para que pueda participar."
	Tiempo utilizado en transporte		"Me demoraba un periodo de 2 horas de ida y 2 horas de vuelta cada vez que tenía que ir a la casa de Brian."
			"De ida me demoraba 1 hora y 40 min. Como era un poco tarde, plan de 5:30 p.m., pues dependía bastante. Si salía temprano, me demoraba 1 hora y 40 min también, pero si salía más tarde 2 horas y media por el tráfico."
			"Iba caminando porque vivía cerca. Me demoraba entre 10 y 15 minutos."
			"Yendo en tren y en carro me demoraba 1 hora ida y 1 hora vuelta."
			"Cuando voy en mi carro, si es en Miraflores, aproximadamente unas 3 horas (1:30 hora de ida, 1:30 hora de vuelta)."
			"Cuando voy hacia los talleres en bus me demoro alrededor de 15 minutos en ida y 15 minutos en vuelta."

Tabla H2: Variable: Cambios

Categoría y Código	Subcódigo	Nombre completo de la Sub categoría	Citas
Percepción	CAM - PER	Expectativas Previas	"Al momento que la inscribí, tuve altas expectativas porque a mi siempre me han gustado temas relacionados a las ciencias. Además, quería que Valeria se mantuviera ocupada y aprenda un poco más."
			"Como decían que era bacterias y temas que no lleva normalmente en el colegio, se veía interesante; además, que mi hijo es bien curioso, yo imaginé que le iba a gustar."
			"Me generó mucha expectativa con respecto a que iban a tratar un tema específico como es el tema de las bacterias, como es el tema del conocimiento sobre cómo funciona el cuerpo frente a una contaminación o infección de alguna bacteria, al desarrollar de manera práctica cada proceso por el método científico."
			"Mis expectativas eran bastante altas, sentía que iba a poder desarrollar mis habilidades blandas, ya que requería de muchas de ellas y la verdad que sí las cumplí. Fue lo que esperaba e incluso muchísimo más."
			"Yo quería aprender a ver cómo era el tema de trabajar con niños, especialmente la parte de cómo se maneja el lenguaje científico, específicamente porque son una organización social que se dedica a hablar sobre microbiología, parásitos, con niños. Quería ver cómo es esa dinámica, qué tan complejo es el lenguaje y que tanto absorbe el niño, dependiendo del grado de instrucción o de los materiales que les damos."
			"Yo comencé en el año 2021, tuve las expectativas de conocer a gente que tenía los mismos intereses sobre la ciencia, querer divulgarla y compartirla con grupos de la población, como en este caso son los niños y llegar a ellos de una forma amigable. Y pues al final sí se cumplió."
			"Tenía la expectativa de vivir la convivencia con niños y niñas, y desarrollar habilidades y estrategias pedagógicas para ellos y ellas."
Resultados	CAM - RES	Mejora académica	"Valeria ya tenía ciertas clases que había realizado en los talleres y para las ferias de ciencias en el colegio hacía uno de los experimentos que había realizado en los talleres de MYPS."
			"Cuando se acabaron los talleres, yo necesité comprar libros para que él pueda seguir metido en eso: en temas de bacterias, virus. Eso fue lo que desencadenó que el despertar esta curiosidad."

			<p>"Además, él ahorita está en 4to grado y no le enseñan nada de estas cosas y cuando le hablan él ya sabía de todos estos temas; entonces, él se desplaza y a veces repasa en su cuaderno que tiene de MYPS que está forrado con bacterias que le pidieron en los talleres. De esta manera, como tiene sus anotaciones, cuando lo necesita, refresca su memoria."</p> <p>"En el tema de ciencias en el colegio, las cosas que tocan son muy generales. Los talleres de ciencia fueron mucho más específicos."</p> <p>"No es por nada, pero a mi hijo le va muy bien en los talleres. Incluso cuando habla con un adulto, puede hablar de cualquier tema y manejar una mejor conversación incluso que yo. Él es diferente, ya que puede hablar de cualquier tema y me lo dicen todos los maestros que ha tenido Rodrigo en el colegio."</p>
		Ingresos monetarios	<p>"Bueno, no ha habido una ayuda en mi economía de manera significativa, ya que el trabajo con MYPS es periódico. Sin embargo, podría estimar que tengo unos ingresos mensuales aproximados entre 100 a 200 soles."</p> <p>"Al principio no teníamos ingresos económicos, pero el 2015 ganamos un concurso y el 2017 nos llegó un fondo grande que nos permitió estar a tiempo completo y pagándome por 2 años. Es decir, no me preocupó conseguir trabajo, pero después de la pandemia hubo una caída grande (...) pero hoy por hoy no estamos recibiendo ingresos."</p>
		Alcance del servicio	"Ahora los videos que hacemos en tik tok llegan a diferentes regiones como en la selva y que tiendan por qué lavarse las manos es chévere. Se ve un impacto a nivel nacional."
		Aprendizaje inmediato	"Aprendí a convivir con niños, niñas y algunos adolescentes, a enseñarles. Debía adaptarme a la situación y cuando lo lograba me generaba satisfacción."
Impacto no identificado del Servicio	CAM - INS	Relación entre lo esperado y el resultado	<p>"Estoy gratamente agradecida con el profesor Brian y me gustaría conocerlo en algún momento personalmente, pero hasta ahora no he tenido esa oportunidad. Muy agradecida con él y superó totalmente todas mis expectativas, ya que es difícil encontrar talleres de bacterias, parásitos y virus para la edad de Rodrigo, ya que los subestiman tal vez pensando que no tienen la capacidad de que no pueden entender lo cuál para mi es totalmente equivocado."</p> <p>"Muy tedioso al principio, pero interesante al final. Brian es una excelente persona y tengo muy buena relación con él. Solo me dedico a sacar moldes y confeccionar."</p>
Desarrollo personal	CAM - DPER	Mayor interés en	"Se volvió más responsable, puntual, le gustaba levantarse temprano y le gustaba investigar más sobre ciencia."

		la ciencia	<p>"Él ahora participa en colectivos de la naturaleza. Ahorita estamos en lo que es "Los pequeños defensores de la naturaleza" de la universidad Ricardo Palma y también pertenecemos a los "Guardianes de Pantano de Villa". Entonces, mi hijo está metido en todo lo que es la naturaleza y esto ahorita prácticamente lo hace querer saber más. En un momento, me dijo que quería ser biólogo."</p> <p>"A mi hija la vi con mayor interés en la ciencia y despertó ese aspecto de la investigación."</p> <p>"Mi hija Angela ganó hábitos de limpieza bucal digamos, cuando se trató el taller de bacterias bucales. Generó bastante conciencia, no solo en Angela si no también en nosotros como familia."</p>
		Superación personal	<p>"Me impactó la cantidad de conocimientos, porque yo en su momento esos conocimientos no los tuve en el colegio."</p>
		Desarrollo de habilidades personales	<p>"Mi hija Ángela no participaba mucho, porque no opinaba mucho, no participaba mucho, era muy introvertida y el taller le ayudó bastante."</p> <p>"Me sentía más tranquila que mi hija estaba ocupada en algo, ya que ahora todos los niños paran con el celular y todas esas cosas. Pero ella estaba ocupada viendo los experimentos y me sentía más tranquila, porque sentía que estaban haciendo algo bueno por ella."</p> <p>"Me es difícil conectar con las personas, socializar y sobre todo cuando es la primera vez cuando veo a alguien, incluso he llevado cursos de oratoria, pero con MYPS ya desde hace casi 2 años he ido aprendiendo y ha reforzado mis habilidades comunicativas. Además, cuando uno trabaja con niños, tiene que hablar."</p> <p>"Cambió bastante mi perspectiva de vida ya que estaba rodeada de niños. Créeme que los niños tienen una mentalidad muy diferente, ven a los problemas no como nosotros, como algo tan complicado o hundirnos en un vaso de agua si no que ellos lo ven y tratan de solucionarlo tratan de ver el lado bueno por así decirlo, hasta en los peores momentos. Entonces es lo que de verdad aprendí en esos momentos, a sonreírle siempre a la vida y sacar mi lado niño se podría decir."</p> <p>"En lo personal, siento que me ayudó bastante a socializar, porque en la universidad yo antes era muy introvertido y no me gustaba exponer porque antes tartamudeaba, pero a medida que MYPS iba creciendo nos invitaban a ponencias y congresos, y esto me empujó un poco a hablar más en público. Es decir, cambio en sociabilización y saber cómo hablar."</p> <p>"Ahora los voluntarios son más líderes y han desarrollado habilidades de liderazgo, habilidades blandas que deben de desarrollar las personas de ciencias."</p>

		Aprendizaje personal	<p>"Siento que sin querer he aprendido sobre temas de ciencias como las bacterias y parásitos. Incluso, me acuerdo que he tenido conversaciones de este tipo de temas con amigos y familiares."</p> <p>"Todos los problemas tienen solución y debo valorar mi vida."</p> <p>"(...) en el taller virtual, aprendí la dinámica de cómo trabajar con los niños, el lenguaje que se puede utilizar y lo mucho que se diferencia, yo suelo educar adultos, me ayudó a conectar con esa parte de imaginación que hemos ido perdiendo como adultos."</p> <p>"En mi vida personal siempre había sido un desafío trabajar con niños, ya que es una población con la nunca que me sentí muy conectada, pero gracias a MYPS me he dado cuenta que sí hay una forma de trabajar de manera positiva y que sí me puedo conectar con ellos, a pesar que no es una población con la que tenga un contacto constante."</p> <p>"Yo creo mucho en el impacto de MYPS, ya que he visto a niños decir a sus papás "Yo estornudo de esta forma". Tenemos testimonios de los padres que nos dicen que sus hijos cuidan a lavar los alimentos de manera adecuada y están contentos con este cambio. Es un impacto real, porque lo he visto."</p> <p>"Además, los testimonios de los mismos voluntarios que les gusta la ciencia tienen un impacto importante en ellos, ya que se sienten bastante satisfechos de ayudar."</p>
Desarrollo Profesional	CAM - DPRO	Aprendizaje profesional	<p>"Desde hace muchos años he confeccionado todo tipo de cosas, pero desde que estoy en MYPS me siento bastante capacitado para confeccionar peluches y me gusta hacerlo, porque me parece divertido."</p> <p>"El trabajo en la creatividad y la sensibilidad hacia el lado positivo. En salud, tendemos mucho a alarmar mucho a la población. Mi tema es la diabetes, y pues cuando te diagnostican con diabetes el mensaje siempre es "tienes que cuidarte" o "no comas con aceite" o "si se agrava puedes terminar amputado" y bueno, ese es un mensaje alarmista y negativo, en cambio, el lado positivo sería: "oye puedes vivir una vida completamente normal, pero hay que cuidarse siempre" (...). Entonces, se sigue trabajando esa parte de ser niño dentro de ese albergue, y a mí me ha gustado bastante, le dan mucha importancia a esto del respeto a la privacidad, de los espacios también."</p> <p>"Trabajar en equipo, poder comunicarme bien con el equipo para hacer una buena gestión con todos los talleres."</p> <p>"Desarrollé habilidades pedagógicas para con niños y niñas, que era algo que antes no había tocado."</p>

			"Para mí ha sido un reto aprender con una dinámica diferente de trabajo a la que había experimentado antes. Esto me ayuda a guiar mejor al equipo. Me gustaría dedicarle más tiempo también para que el equipo crezca más (...) He aprendido a ser más flexible y a no tener que tener el control en todo. También he aprendido a adaptarme porque yo entré cuando MYPs ya existía."
		Crecimiento profesional	"Me ha ayudado a crear una red de networking más amplia. He conocido más gente de mi universidad y de otras universidades con las cuales estamos en contacto. Siempre, es bueno tener este tipo de contactos."



Tabla H3: Variable: Dimensión Emocional

Categoría Y Código	Subcódigo	Nombre completo de la Sub categoría	Citas
Motivación	DIE - MOT	Motivación de padres	"Le gustaba a Valeria siempre realizar los talleres, incluso un día antes me pedía los materiales para que al día siguiente tenga todo listo para realizar sus experimentos."
			"Ahora le motiva esas cosas que ha aprendido y visto. Incluso le han hecho ver que hay bacterias en el agua a través de un láser; yo ni imaginaba que se podía ver por ahí un bichito y; sin embargo, él lo vio y le dio curiosidad eso y ahora quiere su microscopio. Como le digo, le abrió las puertas a tener mayor curiosidad."
			"A partir de la curiosidad de querer aprender más, Rodrigo empezó a buscar libros de ciencias, historia, de todo, ya que él se llena de conocimientos bastante leyendo."
			"Me entusiasmó bastante porque comparado al colegio en el caso de mis hijas no encontraba talleres relacionados a estos temas con materiales, a pesar de que era virtual y no presencial se tomaban el tiempo para realizar los experimentos."
			"Mi hija la mayor, por ejemplo, participaba en algunos talleres junto con Ángela, porque eran temas muy interesantes como temas de fermentación y de cómo abrir un pescado; incluso, era un trabajo donde involucraba a toda la familia."
		Motivación de voluntarios	"(...) los coordinadores, al finalizar la sesión, hacían que nos juntáramos todos los voluntarios y analizamos que habíamos hecho mal o bien dentro de los roles y si habíamos aportado algo bueno nos seguían alentando a seguir así, nos decían gracias, era muy bonito lo que nos decían, palabras de aliento."
Motivación de colaboradores	"Me siento más motivada porque a mí me apasiona la educación; entonces, cuando voy a las clases, veo a los niños, hablo con ellos y los papás veo el impacto directo que tiene MYPS con los niños y es increíble. Emocionalmente, me suma muchísimo."		
Compromiso	DIE - COM	Compromiso de los niños	"Los sábados ella se levantaba temprano para los talleres y Valeria era bien difícil que hiciera eso, pero lo hacía por los talleres, ya que le gustaban bastante."
			"Ángela después de estar en los talleres y que le haya interesado un tema se ponía a investigar más sobre lo que le gustaba."

		Compromisos de los padres	"Siempre estaba con ella, si no era yo era su mamá. Como era un tema nuevo para ella necesitábamos orientarla en todo y había algunos talleres que sí requería estar presentes por el tema de que eran un poquito peligrosos para ella, porque combinan ciertos elementos químicos. Teníamos que estar ahí para ella. En la mayoría de talleres, hemos procurado estar con Angela para ayudarla."
		Compromiso de la organización	"Hubo bastante compromiso de MYPS en hacer seguimiento y resolver sus dudas de los niños en los trabajos de investigación. Este compromiso me generó como padre mucha expectativa de ellos, ya que no es un clásico taller donde realizan sus actividades a los que salgan."
		Compromiso de los voluntarios	"Había un compromiso bastante fuerte la verdad por parte de todos los voluntarios."
			"A los niños no se les inculca la ciencia desde pequeños (...) para mí era importante desde pequeños enseñarles, pero más que todo que sientan curiosidad, para que los mismos tengan más opciones y puedan ver las cosas de una manera diferente. Entonces sí me sentía comprometida con la misión que teníamos."
Satisfacción	DIE - SAT	Experiencia de la atención	"El servicio de MYPS fue muy bueno."
			"Cuando empezó a llevar los talleres, le encantó y más los nuevos temas que para él eran desconocidos."
			"Claro, él me decía lo que tenía que combinar, pero lo hacía solo por lo general, yo estaba ahí como para verificar que nada pasara. A parte lo hacían en grupo los experimentos y con un profesor a cargo, entonces ya le ayudaban a hacer lo que tenían que hacer y no necesitaban mucha ayuda, porque todo ya estaba controlado. Por parte mía, si tenía un poco de miedo por el agua y la luz, pero por la parte de MYPS sí los monitoreaban y supervisaban muy bien y constantemente."
			"Los talleres fueron bastante dinámicos. Me llamaron la atención a pesar de ser virtual, los niños hicieron un trabajo de investigación (...) Estamos muy agradecidos con el servicio que se dio."
		Satisfacción de voluntarios	"Aprendí a convivir con niños, niñas y algunos adolescentes, a enseñarles. Debía adaptarme a la situación y cuando lo lograba me generaba satisfacción."
		Satisfacción de colaboradores	"Lo que nos da satisfacción son los comentarios que hay en las redes que los niños a los que les hemos dado talleres comenten voluntariamente, no porque le hemos dicho, sino porque quisieron hacerlo. De esta forma se ve que el impacto que no podemos dar presencialmente lo estamos logrando en las redes sociales (virtualidad)."

Tabla H4: Variable: Características Organizacionales

Categoría Y Código	Subcódigo	Nombre completo de la Sub categoría	Citas
Propósito social	CO - PS	Cumplimiento del propósito social	<p>"Considero que MYPS hasta el momento lo está haciendo a través de la ayuda social, de la ayuda que brinda a los niños y a nosotros los voluntarios también."</p> <p>"(...) a los niños les pareció que la ciencia era divertida me quedó claro que a los niños les llamaba más la atención la ciencia, les daba más ganas de querer acercarse a estos temas, incluso hay niños que se mostraron interesados en estudiar microbiología, o temas de plantas o hacer más experimentos como los microscopios caseros, algo que me gusto bastante."</p> <p>"Los peluches los elaboraban los papás de los niños de Huaycán y esto generaba empleo para ellos. Los beneficiaba económicamente y nosotros luego usábamos estos peluches que ellos hacían para enseñarles a sus mismos niños temas de ciencia."</p> <p>"Cumple su rol de emprendimiento social de divulgación científica junto con lo que son los muñecos. También se logran cambios en los niños, como que generan mayor curiosidad y concientización por temas relacionados a la salud y a la ciencia."</p> <p>"Ahora sí cumple con su propósito que MYPS quiere dar, si bien no me gusta que no estemos dando más talleres gratuitos en Huaycán, pero es un proceso que va poco a poco, ya que no podemos con todo (...) gracias a las redes sociales, llegamos a niños en distintas regiones del Perú y entienden cosas como cómo lavarse las manos (...)"</p> <p>"Despertando el interés de las ciencias en nuestros estudiantes con los talleres o con los productos que vendemos, y a la vez complementamos con el desarrollo de habilidades científicas como el pensamiento crítico, trabajo en equipo, la curiosidad y la comunicación afectiva. Tanto con los niños, pero también con los voluntarios, es un doble impacto."</p>
Sugerencias sobre el servicio	CO - SSS	Recomendación sobre el medio de otorgación del servicio	<p>"Es necesario que vuelvan las sesiones virtuales, porque siento que la distancia puede separarnos, pero los conocimientos no y esto de la virtualidad nos ayuda a las personas que nos encontramos un poco alejada de la ciudad."</p>
		Referencias sobre el	<p>"Definitivamente recomendaría que hagan el voluntariado de MYPS que es una experiencia la verdad inimaginable y se que no se van a arrepentir."</p>

		voluntariado	<p>"Yo lo recomiendo a quienes son especialistas en temas de salud, para que el contenido les sea más práctico, pero también a quienes tienen niños en casa o que desean conectarse más con esa parte educativa, maestros, docentes de diferentes áreas porque les ayuda a entender que existen diferentes formas de aprendizaje y que el juego es una de esas formas, e impacta positivamente en los niños."</p> <p>"Sí recomendaría bastante ser voluntario en MYPS, de hecho, ya lo he recomendado. Sí lo recomendaría porque es un grupo bastante cómodo y además enseñamos lo teórico de una manera amigable."</p> <p>"Sí recomendaría porque considero que MYPS abarca no solo ciencia si no el área steam, convives con personas de otra carrera."</p>
Promoción de MYPS	CO - PRO	Redes Sociales	<p>"Me enteré de MYPS por el facebook, ya que hubo una campaña informativa por esta red social."</p> <p>"Hemos abierto Tik Tok y ya tenemos rápidamente 24 mil seguidores, de esa manera MYPS se hace mucho más conocido".</p>
Metodología de enseñanza	CO - MDE	Características de la enseñanza	<p>"La logística y metodología que usaron para desarrollar el proceso de enseñanza en los talleres fue lo que más me impresionó."</p> <p>"Tenía la función de hacerlos jugar e incentivarlos a través de la música. La música surgió de la nada. Cada semana dependía de la bacteria ejemplo o el experimento que íbamos a hacer esa semana así que como de por sí como toco guitarra y me gusta bastante la música trataba de reversionar algunas canciones metiéndose el aprendizaje que se había tenido ese día y al final de la sesión para que se diviertan. Llevaba mi guitarra, tocábamos la canción, los niños jugaban o cantaban y, de esa manera, probábamos que los niños captaban lo que habíamos hecho durante esas horas."</p> <p>"Primero son las sesiones de capacitación y luego están los talleres que brindamos, porque no podemos asistir a un taller sin habernos capacitado previamente."</p> <p>"Es buena la forma como está manejado, hay algunas secciones que una se repite luego de la otra, pero si faltas a la clase creo que pierde un poco la dinámica. Sí o sí hay algunos experimentos que son un poquito difíciles de seguir por el tipo de materiales que se utilizan; y bueno, también hay algunos experimentos que son un poquito peligrosos, también por el tipo de materiales que se utilizan, creo que nunca hubo un accidente o algo así, como te digo, no es una población con la que yo tenía mucha relación y siempre tomaba todo con mucha precaución (...) enseñamos lo teórico de una manera amigable."</p>

			"La metodología MYPS combina la ciencia, el juego y el arte. Esa combinación hace que los talleres sean mucho más lúdicos. Y también la acción, como los niños incorporan lo aprendido en su día a día. Y a la vez, como metodología perse detrás, combinamos el aprendizaje basado en proyectos y la metodología del aprendizaje de STEAM."
		Oportunidades de mejora	"Considero que las capacitaciones deberían ser más continuas, deberían ser algo más intensas o sesiones más seguidas durante la semana. Hablarnos más sobre algunas comidas que no pueden comer o algún lugar al que no se pueden exponer ciertos niños, para nosotros saber cómo tratarlos mejor."
			"En presencial se debería hacer lo que hacíamos virtualmente, que hacíamos como un pequeño proyecto al finalizar el programa y nos dividimos por grupos, parásitos, virus y así, y hacíamos proyectos que nos gustasen. Pero eso no lo podemos hacer en presencial (...) Podríamos aplicarlo presencialmente para que los niños puedan aprender haciendo y creando, que solo enseñándoles en un taller."
			"Se podrían mejorar e innovar algunos experimentos. También crear un syllabus para organizar mejor los temas."
			"Considero que nos falta introducir la parte digital (Tech) en los talleres que realizamos. Lo intentamos hacer el año pasado, pero lo único digital que hemos hecho es realizar los talleres virtuales, pero nunca hemos utilizado la parte tecnológica como metodología de enseñanza que creo que debemos de impulsar esa parte."
			"Para MYPS tenemos talleres para la metodología, tenemos grupos de 12-15 personas máximo (...) quizás debemos innovar con nuevas tecnologías educativas para que sean más experimentales. Asimismo, a través de la parte digital podemos complementar para educar a los niños con lo que publicamos en nuestras redes sociales."
Funciones de los actores del emprendimiento	CO - FUN	Funciones de los voluntarios	"Dentro de MYPS mi función era la de realizar y explicar los experimentos que llevábamos a cada sesión. Hacerles entender, no con palabras técnicas porque eran niños, pero de manera creativa poder explicarles y otra vez tenía la función de hacerlos jugar e incentivarlos a través de la música." "La parte virtual, bueno, las funciones eran, primero apoyar a Brian que era él dictaba los talleres y que explicaba la dinámica y todo lo que se iba a hacer, y luego nosotros teníamos que repetir los ejercicios y los experimentos y al mismo tiempo vigilar que los niños hicieran el experimento frente a un adulto, padre o madre, acompañándolos también, porque algunos eran experimentos que necesitaban tener algún apoyo, como algunos que eran con fuego o que tenían que abrirse algunos instrumentos, había niños un poquito más grandes, pero igual siempre tenía que estar supervisados, también controlar el tiempo, resolver algunas dudas, más o menos manejo del público la mitad del tiempo. En el taller presencial era involucrarnos un poquito más con los niños, también porque era una población diferente."

			<p>"Al inicio nos tenían que capacitar, teníamos que aprender a manejarnos con los niños, entonces empecé como tallerista en grupos pequeños (...) Ya luego con el pasar del tiempo llegué a ser tallerista principal justo en el último voluntariado con casa Ronald, yo me encargaba de la sede de Surco, entonces yo daba el taller completo y tenía voluntarios también conmigo que eran los que se encargaban de cada grupo. Aparte también de eso hacíamos cosas de logística como calcular la asistencia, encuestas, etc."</p>
			<p>"Manejar y dirigir el taller en los casos que Brian no podía, hacíamos dos experimentos y una manualidad, en donde indicábamos los pasos de cómo hacerla y enseñando también el componente teórico, qué bacteria o parásito se estaba haciendo."</p>
		Funciones de los directores	<p>"Tengo funciones de todo como la gestión, creación de los videos, fotografía, creación de los guiones, seguimiento de los peluches de los papás, diseño, un poco de todo."</p>
			<p>"Estoy como directora de operaciones, trabajo la estrategia de la organización con Brian, sobre todo en la estrategia del crecimiento, la gestión de los voluntarios, con el equipo y las coordinaciones de las actividades que tenemos (...) Revisamos todos los proyectos, la venta de peluches."</p>
Análisis Interno			<p>"El buen ánimo, el compromiso que tiene la mayoría de voluntarios, también los coordinadores, la organización, generalmente todo es planeado con mucho tiempo, la buena energía que tiene cada uno, son muy entusiastas."</p>
			<p>"Creo que es uno de los voluntariados, que se dedica al área de ciencias, más fuertes, empoderado y más serio también, y que el líder, Brian, es una persona muy empática también, da mucho gusto trabajar con él y eso se refleja en la forma que lleva todo el voluntariado, pero también al mismo tiempo es estricto en los trabajos y combina bien esas cosas."</p>
			<p>"Buena comunicación y confianza para decir las cosas."</p>
		Fortalezas	<p>"Organización del equipo, cada uno sabe que es lo que tiene que hacer, hay buena comunicación y es bueno el componente teórico que tienen los voluntarios de saber lo que están hablando."</p>
			<p>"La creatividad es una de nuestras principales fortalezas, ya que hemos sabido siempre innovarnos y renovarnos. Además, la confianza que depositamos en el equipo de trabajo considero que es relevante. Por otro lado, el impacto que generamos a los niños con talleres dinámicos y diferente cada fin de semana para evitar repetir la misma metodología cada semana."</p>

			"MYPS tiene un modelo de negocio muy escalable, potencial y diferencial en el mercado tanto nacional como internacional tanto en lo que brindamos en los servicios, como en los peluches y la parte metodológica de los talleres que se brindan. Otro es el "know - how" desarrollado por Brian estos años con los talleristas que son personas de ciencias. Por último, MYPS tiene acogida y aliados, tiene un ecosistema de apoyo que cree en MYPS."
	CO - ANI	Debilidades	"Podría ser que a veces por tratarse de niños no podemos entenderlos porque somos voluntarios de diferentes carreras no solamente del área de salud sino de otras, al no saber cómo tratarlos y que debemos o no debemos hacer pienso que puede ser una debilidad que puede ir en contra de los niños."
"Creo que les falta un poco más de, ahora recién están empezando a manejar muchas más redes, pero en ese entonces estaban muy apagados en redes sociales, lo tenían un poco abandonado ese tema, ahora le están dando un poco más de impulso, pero creo que se podría hacer mucho más. Creo que incluso ahora están vendiendo muñequitos, entonces no tienen tanta promoción de esa clase de cosas al público en general. Quizá se enfocan en qué grupos específicos, pero a nivel general no lo noto tanto, así que falta promocionar más esa parte."			
"(...) a veces los plazos se nos iban de las manos. A veces tenemos demasiadas cosas que hacer en la semana y no podíamos participar mucho, entrar al drive y verificar la asistencia, y para eso había un plazo para monitorear a los niños. No cumplíamos a veces con los plazos."			
"No coincidir la hora de reunión con los demás del equipo, el factor tiempo. También había algunas limitaciones en los recursos y desorganización con los materiales."			
"Creo que una de las debilidades que tenemos es el tema financiero, ya que no tenemos un orden y además estamos tratando de ser solventes con el tiempo."			
"Nos falta diversidad en la parte profesional, ya que por ejemplo yo estudio ciencias, Judith estudió gestión social, Gorgio es como tik toker y editor, pero nunca hemos encontrado a alguien que sea capo para el puesto de marketing y ventas que tenga un perfil de ciencias que le guste ese puesto."			
"Una debilidad es que debemos de tomarnos más hora para desarrollar las estrategias, porque no estamos aprovechando la ayuda de los mentores que tenemos, porque nuestros tiempos son cortos. Por ejemplo, cuando ganamos Kunan, nos dieron un mentor y hasta ahora no nos pusimos en contacto con él y Brian también tiene un mentor que no lo aprovechamos. No tenemos figura legal. No tenemos RUC. No tenemos un sistema de cobros con cuenta bancaria. No tenemos un orden administrativo. Los procesos de producción y voluntariado que deberían ser más ordenados pero demoran tiempo."			
Recursos Humanos			CO - RRHH

			<p>"La verdad que fue una de las mejores experiencias que pude tener durante ese tiempo y fue genial, me sentía muy cómoda la verdad (...) los coordinadores, al finalizar la sesión, hacían que nos juntáramos todos los voluntarios y analizamos que habíamos hecho mal o bien dentro de los roles y si habíamos aportado algo bueno nos seguían alentando a seguir así, nos decían gracias, era muy bonito lo que nos decían, palabras de aliento. Y si hacíamos algo mal de igual manera, nos decían que podíamos mejorar así que si sentía que con lo que hacía era muy muy valorada."</p>
			<p>"Era una comunidad bastante abierta, bastante divertida, desde la forma como se conformaba el grupo, se hacían capacitaciones en las que después de terminar nos reuníamos para conocernos más, para socializar más, hablar de diferentes cosas, a pesar de que todos eran bastante jóvenes."</p>
			<p>"Sí claro, es un grupo bien bonito, bien extrovertido, yo soy una persona más bien introvertida pero me he sentido muy cómoda, porque ellos no se hacen problemas en sacar cualquier cosa o dinámica, son muy activos."</p>
			<p>"Sentía que valoraban mucho mi esfuerzo, Brian estaba muy agradecido. Se valoraba lo que hacíamos y de igual manera cuando no se podía hacer. Me sentía cómoda."</p>
			<p>"Es un grupo cálido de personas. Teníamos reuniones mensuales para ver qué tal todo y donde nos daban feedback."</p>
			<p>"Me siento muy a gusto trabajando en MYPS. Creo en la gente que se involucra en MYPS."</p>
		Rotación de voluntarios	<p>"Hemos pasado por muchos procesos de selección de voluntarios, pero, al final, vimos que era conveniente seleccionar 30 voluntarios a inicio de año, ya que al final de año solo se quedaban 20 voluntarios y 10 de esos mismos querían ser parte de los talleres para el año siguiente."</p>

Anexo I: Guía de entrevista: Directores MYPS

Parte 1

Hola, ¿qué tal?, mi nombre es Marcelo Meléndez/Luis Yarasca. En esta ocasión, queremos hacerte una breve entrevista para conocer más a fondo sobre el emprendimiento MYPS.

1. ¿Cuáles son sus nombres completos?
2. ¿A qué se dedican y qué profesión tienen?
3. ¿Qué posición desempeñan en el emprendimiento MYPS?
4. ¿Cuáles son las actividades diarias que desempeñan en sus posiciones?
5. ¿Cuántas horas diarias dedicas a las funciones de MYPS?
6. ¿Inviertes en transporte para poder trabajar en MYPS?
7. ¿Qué otros gastos personales del día a día tienes al trabajar en MYPS?
8. ¿Qué actividades has dejado de realizar para trabajar a MYPS?
9. ¿Qué cambios tuviste a nivel personal cuando empezaste a trabajar en MYPS?
(económicos, emocionales, etc.)
10. ¿Cuándo empezaste a trabajar en MYPS tuviste una mejora salarial?
11. ¿Cuánto tiempo llevan trabajando con voluntarios?
12. ¿Con qué frecuencia rotan los voluntarios?
13. ¿Qué fortalezas observas que tiene MYPS? ¿Qué debilidades?
14. ¿De qué manera crees que MYPS cumple su propósito como emprendimiento social? ¿Qué se podría mejorar?
15. ¿Qué aspectos consideras que MYPS debería de cambiar en sus procesos de enseñanza?
16. ¿Te sientes a gusto trabajando en MYPS? ¿Por qué?
17. ¿Qué consideras que ha sido lo que más has aprendido en MYPS?

Parte 2

Hola, ¿qué tal?, mi nombre es Marcelo Meléndez/Luis Yarasca. En esta ocasión, queremos hacerte una breve entrevista para conocer más a fondo sobre el emprendimiento MYPS.

1. ¿Cuál es la misión y visión de MYPS?
2. ¿Cuál es la propuesta de valor que tiene MYPS?
 - a. ¿Qué valor entrega MYPS a sus clientes?
 - b. ¿Qué problema ayuda MYPS a resolver?
 - c. ¿Qué necesidad están satisfaciendo?
 - d. ¿Qué tipo de productos ofrecen a cada cliente?
3. ¿Cuál es su público objetivo?
4. ¿Cuál es el alcance que han tenido hasta ahora?
 - a. Impacto: a cuántas familias llegan, a cuántos niños, a cuántos padres de familia -> métricas específicas
 - b. Alcance en provincias, y en distintas zonas de influencia
5. ¿Cuáles son los canales de comunicación para llegar a sus clientes?
 - a. ¿Qué redes sociales manejan?
 - b. ¿Qué indicadores utilizan y cómo van hasta el momento? (crecimiento)
6. ¿Qué tipo de relación tiene con sus clientes?
7. ¿Qué tipos de ingresos por producto o servicio tienen (de dónde entra el dinero)? ¿Cómo es su proceso?
8. ¿Cómo invierten sus ingresos?
9. ¿Cuáles consideran que son sus principales recursos y actividades para desarrollar su propuesta de valor?
10. ¿Cuáles son socios (aliados estratégicos) y proveedores clave?
11. ¿Cuáles son sus costos fijos y variables?

Anexo J: Guía de entrevista: Padres de familia

Hola, ¿qué tal?, mi nombre es Marcelo Meléndez/Luis Yarasca. En esta ocasión, queremos hacerte una breve entrevista para conocer cómo te sentiste al momento de ser parte de los beneficiarios en los talleres de MYPS.

1. Antes que nada, me gustaría saber ¿cuál es tu nombre y a qué te dedicas?
2. ¿Cuántos hijos tienes y cuáles son sus edades?
3. ¿En qué grado del colegio se encuentran tus hijos?
4. ¿Cómo se enteró de MYPS?
5. ¿Algunos de tus hijos han participado en los talleres de MYPS?
6. ¿Llegaron a participar en el verano de enero a marzo?
7. ¿Qué expectativas tuviste antes de que tus hijos/ tu hijo fueran parte de MYPS?
8. ¿Dónde se realizaban los talleres de MYPS?
9. ¿Qué tipo de transporte utilizabas para llevar a tu hijo a MYPS?
10. ¿Cuánto te costaba más o menos el transporte de tu casa a MYPS?
11. ¿Cuánto te demorabas?
12. ¿Cuánto te costaba el transporte más o menos de MYPS a tu casa?
13. ¿Cuánto te demorabas?
14. ¿Dejabas de hacer alguna actividad para llevar a tus hijos/ tu hijo a MYPS?
¿Qué actividades eran?
15. ¿Tu hijo te contaba lo que hacía en MYPS?
16. ¿Qué actividades hacía tu hijo en MYPS?
17. ¿Te contó qué fue lo que más le gustó?
18. Para ti como padre/madre, ¿qué fue lo que más te gustó que tu hijo aprendiera de los talleres de MYPS?
19. ¿Cómo viste a tu hijo después del taller?
20. ¿Qué cambios has notado en él/ella?
21. ¿Su hijo le está trayendo mejores notas ahora?
22. ¿Consideras que hubo un cambio en sus notas escolares después de haber llevado los talleres de MYPS? (cursos relacionados a lo que hace MYPS)
23. ¿Ves a tu hijo más interesado por la ciencia o por temas parecidos?
24. ¿Tu hijo te comenta que quiere volver a participar en los talleres de MYPS?
25. ¿Cómo sientes que MYPS te ayudó a ti como padre/madre y como persona?
26. ¿Te sentiste a gusto con el servicio que te brindó MYPS?
27. ¿Cuánto pagarías por uno de los talleres de MYPS?
28. Este monto, ¿cuánto representa de tu ingreso semanal familiar?

Anexo K: Guía de entrevista: Fabricantes

Hola, ¿qué tal?, mi nombre es Marcelo Meléndez/Luis Yarasca. En esta ocasión, queremos hacerte una breve entrevista para conocer cómo te sentiste al momento de ser parte del grupo de trabajo de MYPS.

1. Antes que nada, me gustaría saber ¿cuál es tu nombre y cuántos años tienes?
2. ¿Tienes algún trabajo a parte de MYPS?
3. ¿Qué expectativas tenías antes de empezar a trabajar en MYPS?
4. ¿Recibiste alguna capacitación para poder confeccionar los peluches y muñecos de MYPS?
5. ¿Dónde realizaban las fabricaciones de peluches y muñecos de MYPS?
6. ¿Qué tipo de transporte utilizaste para llegar a MYPS?
7. (De utilizar transporte): ¿cuánto te costaba más o menos el transporte de tu casa a MYPS?
8. ¿Cuánto te demorabas?
9. ¿Cuánto te costaba más o menos de MYPS a tu casa?
10. ¿Cuánto te demorabas?
11. ¿Dejaste de hacer alguna actividad para trabajar en MYPS? ¿Cuáles eran?
12. ¿Qué cambios sentiste que hubo en tu vida cuando empezaste a trabajar en MYPS? (económicos, laborales y/o sociales)
13. ¿Tus ingresos incrementaron cuando empezaste a trabajar en MYPS?
14. ¿Se podría saber de cuánto eran tus ingresos semanales antes de MYPS y cuánto eran cuando empezaste a trabajar allí?
15. ¿Te sentías contento de trabajar en MYPS?
16. ¿Sientes que valoraban tu trabajo y esfuerzo?
17. ¿Qué sientes que aprendiste en MYPS?
18. ¿Algo de lo que aprendiste en MYPS lo sigues utilizando hoy en día?

Anexo L: Guía de entrevista: Voluntarios

Hola, ¿qué tal?, mi nombre es Marcelo Meléndez/Luis Yarasca. En esta ocasión, queremos hacerte una breve entrevista para conocer cómo te sentiste al momento de ser parte del grupo de voluntarios de MYPS.

1. Antes que nada, me gustaría saber ¿cuál es tu nombre?
2. ¿Cuántos años tienes?
3. Actualmente, ¿estudias o trabajas?
4. ¿Realizas o has realizado algún otro voluntariado?
5. ¿Qué expectativas tenías del voluntariado en MYPS antes de empezar?
6. ¿Cuánto tiempo llevas siendo voluntario en MYPS?
7. ¿Cada cuánto haces voluntariado de MYPS?
8. ¿Qué funciones tenían como voluntario de MYPS?
9. ¿Dónde se dieron los talleres a los que fuiste?
10. ¿Qué tipo de transporte utilizaste para llegar a MYPS?
11. (De utilizar transporte): ¿cuánto te costaba más o menos el transporte de tu casa a MYPS?
12. ¿Cuánto te demorabas?
13. ¿Cuánto te costaba más o menos el transporte de MYPS a tu casa?
14. ¿Dejaste de hacer alguna actividad para ser voluntario en MYPS? ¿Cuáles eran?
15. ¿Cuántas horas pasas haciendo voluntariado en MYPS?
16. ¿Cuántas veces al mes?
17. ¿Qué cambios sentiste que hubo en tu vida cuando empezaste a ser voluntario en MYPS?
18. ¿Cuál fue el mayor aprendizaje que te dejó MYPS?
19. ¿Te sentías contento ayudando en MYPS?
20. ¿Sentías que valoraban tu aporte y esfuerzo? ¿Por qué?
21. ¿Te sentías comprometido con el cambio social que quiere generar MYPS?
22. ¿Qué fortalezas y debilidades consideras que tiene MYPS?
23. ¿Qué aspectos consideras que MYPS debería de cambiar en sus procesos de enseñanza?
24. ¿De qué manera crees que MYPS cumple su propósito como emprendimiento social?
25. ¿Recomendarías a otras personas ser voluntarios en MYPS?, ¿Por qué?

Anexo M: Preguntas Cerradas

Etapas 3: Indicadores de Outcomes

Mayor número de intervenciones y estrategias pedagógicas

1. Cuando iniciaste, ¿solías intervenir en los talleres y las reuniones con los directores?
2. ¿Cómo fueron tus intervenciones?
3. ¿A cuántos niños ayudabas con tus intervenciones?
4. ¿De qué manera los ayudabas?
5. ¿Cuáles y cuántas nuevas actividades/dinámicas dentro de los talleres generaste? (estrategias pedagógicas)
6. ¿Dabas ideas en las reuniones con los directores?
7. ¿Recuerdas cuántas intervenciones aproximadamente tenías en las reuniones con los directores?

Mayor número de contactos anuales

1. ¿A cuántos otros voluntarios llegaste a conocer dentro de los talleres?
2. ¿Mantienes contacto con algunos hasta ahora?

Etapas 4: Establecimiento del Impacto

Peso muerto y atribución

1. ¿Cómo encontraste a MYPS?
2. ¿Venías buscando estar en un voluntariado antes de entrar a MYPS?
3. ¿Consideras que, de no haber existido MYPS, igual hubieras sido parte de un voluntariado?
4. ¿Había otros voluntariados disponibles de la misma índole?
5. Del 1 al 10, siendo 1 muy improbable y 10 completamente probable, ¿cuánto crees que hubieses sido parte de un voluntariado de no haber entrado a MYPS?
6. Del 1 al 10, siendo 1 muy improbable y 10 completamente probable, ¿cuánto crees que hubieses podido trabajar con niños sobre ciencia y salud de no haber existido MYPS?
7. Del 1 al 10, siendo 1 muy improbable y 10 completamente probable, ¿cuánto crees que hubieses podido ganar la cantidad de contactos que hubieses ganado gracias a los talleres de MYPS de no haber existido MYPS?

Decrecimiento

1. ¿Sigues participando en MYPS?
2. ¿Participas en otros voluntariados?
3. ¿Sigues trabajando con niños?
4. ¿Sigues viendo ciencia y salud?
5. ¿Te sigues hablando con los contactos que ganaste gracias a MYPS? ¿Con cuántos aproximadamente?

