



Herramienta De Medición Del Impacto Social De Programas De La Corporación Social El  
Comité.

Carolina Estrada Urrego

Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO

Programa Maestría en Gerencia Social

Rectoría Antioquia y Chocó

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Bello

2023

Herramienta De Medición Del Impacto Social De Programas De La Corporación Social El  
Comité.

Carolina Estrada Urrego

Tesis de Maestría presentado como requisito para optar al título de Magíster en Gerencia Social

Asesor

Eduardo Nicolás Cueto Fuentes

Magister en Economía

Co-asesor

John Virviescas Peña

Doctorando en Estudios Organizacionales Universidad Autónoma Metropolitana de

México

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Programa Maestría en Gerencia Social

Rectoría Antioquia y Chocó

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Bello

2023

## **Dedicatoria**

Este trabajo es dedicado a todas personas que han aportado a mi desarrollo personal y profesional, el acompañamiento amoroso de mi familia, al tiempo cedido por mis dos hijos para estudiar. A mis padres a quienes les debo mi gusto por aprender, mi esposo que con respeto y orgullo me anima a continuar. Por supuesto, a los compañeros de trabajo que gracias a sus acciones me han permitido abonar más de 14 años de experiencia en el sector de la salud y la atención a población vulnerable de Antioquia.

## **Agradecimientos**

Agradezco muy especialmente a la Corporación Social El Comité donde no solo desarrollé esta investigación, sino que las personas que compartieron su conocimiento hicieron posible cada paso.

Agradezco a las personas con discapacidad que he conocido en los últimos años que son el impulso para continuar pensando en mejorar la forma como “nos” acompañamos en este mundo.

A la Corporación Universitaria Minuto de Dios por ser una respuesta a mis necesidades de aprendizaje constante y a mi asesor de tesis Eduardo Cueto por sus consejos y acompañamiento académico.

## Contenido

Lista de tablas .....	7
Lista de figuras.....	8
Lista de anexos.....	9
Resumen.....	10
Abstract .....	12
Introducción .....	13
CAPÍTULO I .....	16
1 Planteamiento del Problema.....	16
1.1 Descripción del Problema .....	16
1.2 Formulación del Problema.....	22
2 Objetivos .....	28
2.1 Objetivo General .....	28
2.1.1 Objetivos específicos .....	28
3 Justificación .....	29
CAPÍTULO II.....	32
4 Marco Referencial.....	32
4.1 Marco Conceptual.....	32
4.2 Marco Contextual.....	37
4.3 Marco Legal .....	46
4.4 Marco Teórico.....	48
5 53	
CAPÍTULO III.....	56
6 Diseño Metodológico.....	56
6.1 Línea de investigación institucional.....	56
6.2 Eje temático .....	56
6.3 Enfoque de investigación y paradigma investigativo.....	57
6.4 Diseño .....	58
6.4.1 Alcance (exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo) .....	58
Plan Triángulo.....	59
Generación de Capacidades .....	60
Más Productivo .....	60

CAPÍTULO IV.....	69
7 Resultados y Discusiones.....	69
CAPÍTULO V.....	84
8 Conclusiones y/o recomendaciones .....	84
Referencias.....	87
Anexos .....	95

### Lista de tablas

Tabla 1 Herramientas Grupo de Investigación en Rehabilitación e Integración Social de la Persona con Discapacidad .....	52
Tabla 2 Descripción de datos encontrados en balance social 2022.....	65
Tabla 3 Herramienta para clasificar área y variables para medir impactos.....	67
Tabla 4 Variables, Dimensiones y Unidades Involucradas .....	71
Tabla 5 Ubicación de Indicadores por Áreas de Interés.....	73
Tabla 6 Indicadores Unidad Fondo Social .....	75
Tabla 7 Indicadores Unidad Formación .....	78
Tabla 8 Tabla 7 Indicadores en común Unidades Fondo Social y formación.....	80

## Lista de figuras

Ilustración 1 Unidades de Servicio actuales de El Comité.....	69
Ilustración 2 Perspectivas de Cuadro de Mando Integral.....	72
Ilustración 3 Clasificación General de los Indicadores .....	81
Ilustración 4 Gestión del Impacto .....	82
Ilustración 5 Plan de Trabajo para la Implementación de la Herramienta .....	83

**Lista de anexos**

anexo 1 Matriz de Indicadores .....	95
-------------------------------------	----

## Resumen

Esta investigación nace de la inquietud de encontrar alternativas para identificar los impactos de los programas desarrollados por el proceso de gestión social de la Corporación Social El Comité; al observar la dinámica actual de la Corporación y los retos que existen en la actualidad para la gestión de recursos económicos que permitan ejecutar acciones que mejoren las condiciones sociales, económicas y formativas de las personas con discapacidad que se benefician de los proyectos, se realiza un recorrido por diferentes alternativas utilizadas para determinar que herramienta se adapta y puede ser viable.

Los indicadores de impacto constituyen, para esta investigación, la herramienta que se conjuga con la estructura gerencial de la corporación, al igual que, en cooperación con los expertos internos y externos se logran especificar las variables relevantes a las áreas estratégicas de operación y gestión, de logros e incidencia en área como el desarrollo económico, social, educativo y de acceso a procesos de atención en salud. Todos estos elementos son contrastados con los criterios y guías a nivel internacional para lograr una estructura acorde a la realidad de El Comité; esto favorece la conversación con la dinámica administrativa/financiera y los objetivos, misión y valores organizacionales para implementar un proceso de gestión del impacto.

La metodología utilizada corresponde a un enfoque mixto, donde la información cuantitativa encontrada en los datos y registro de beneficiarios de los proyectos y programas seleccionados, financiación de los proyectos e informes de gestión, se contrastan con las expectativas de los líderes estratégicos de la Corporación Social participante de la investigación, al igual que la información brindada por los actores externos que presentan sus recomendaciones relacionadas con elementos del contexto y vivencias de los beneficiarios, así como los retos de impacto social encontrados en la revisión de textos a nivel internacional; toda esta información se convierte en los insumos para plasmar en

términos de indicadores de impacto social. los resultados de las acciones llevadas cabo con personas con discapacidad, sus familias y comunidades.

Como resultado de este ejercicio de investigación se plantean 21 indicadores en dimensiones cuantitativas y cualitativas, ubicados por áreas de interés, pertinencia con uno o varios objetivos de desarrollo sostenible, descripción de fórmula de medición, fuentes de información y responsables dentro de los procesos actuales de El Comité, de igual manera se encuentra en la matriz de indicadores la asignación de responsables y el planteamiento de metas. Se presenta como propuesta, la estructura inicial del proceso de gestión del impacto bajo un plan de trabajo, ubicados según los recursos humanos y físicos que se requieren para el desarrollo de esta estrategia a mediano plazo.

*Palabras clave: Impacto social, indicadores, organizaciones sociales, inclusión, educación, desarrollo económico, direccionamiento estratégico.*

## Abstract

*This research started because of the willing of finding different choices to identify the program impacts developed by the social conduct process of The Social Corporation- El Comité, while looking the current dynamic of the Corporation and the currently challenges created for the economic resources management that allows to execute actions to improve the social conditions, economic and training of the handicapped people who get benefits from the projects, it performs a route for different used alternatives to determine which tools are adapted and can be viable.*

*The impact records become a tool for this research, such tool is combined with the management structure of the Corporation, same as, the internal and external experts make a task as a team that allows to get specifying the recognized variables to the management and operation strategic areas, also the achievements and incidence in areas like economic development, social, educational and access to health care processes. All these items are contrasted with guide and international criteria level in order to reach a structure that matches with El Comité reality, this stimulates the financial/administrative dynamic relationship and help to get the targets, mission and organizational values to implement an impact management process.*

*As a result of this research exercise it gets 21 quantitative and qualitative indicators, classified per interest areas, belonging to one or several sustainable development objectives, measurement formula description, information sources and people responsible into the current Committee processes, in the same way it's showed in the indicators matrix the responsibilities and targets planned. It's showed as a proposal, the initial structure of the impact management process with a work plan support including the human and physical resources that be required in order to develop this strategie in the mid-term.*

*Keywords: Social impact, indicators, social organizations, inclusion, education, economic development, strategic direction.*

## Introducción

Según el Informe de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), para el 2021 las empresas del país que cuentan con un “área exclusiva para la gestión de proyectos sociales, aumentó en 10 puntos porcentuales con respecto al 2019” (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), pág. 54), demostrando que el interés de aportar al desarrollo de la sociedad no solo es del sector no lucrativo. Convocando así, a presentar constantemente el valor social que representan las actividades realizadas por empresas públicas y privadas para la construcción de una sociedad equitativa y con oportunidades de desarrollo, llevando así, a ejercicios y discusiones sobre las implicaciones estratégicas y de mercadeo que atrae la medición de impacto de las organizaciones de carácter social, que sin duda han estado permeadas por su influencia en factores económicos de la sociedad, y que por la estructura tradicional ha dejado sin espacio a las valoraciones cualitativas como creencias y motivaciones de los actores involucrados como ancla para el sostenimiento en el tiempo de los programas sociales (Harlock, 2013, pág. 7).

Esta investigación pretende presentar una alternativa para identificar los impactos sociales generados por los programas de apoyo a personas con discapacidad física e intelectual y las familias de la Corporación Social El Comité, dicha necesidad se evidencia al momento de presentar los resultados de la ejecución de programas o proyectos a donantes o cooperantes nacionales e internacionales, donde aspectos como la ubicación en el territorio, la cantidad de personas beneficiadas, los recursos económicos y humanos utilizados, quedan cortos y no permiten presentar por medio de datos cuantitativos y cualitativos los resultados de la intervención realizada.

En esta investigación se presentan datos y herramientas cuantitativas y cualitativas, estructurando un enfoque mixto; el diseño y la aplicación de herramientas como entrevista semiestructurada, registro audiovisual y grupos focales, permiten la estructuración de una herramienta que aporte a la identificación de impacto para el caso de la Corporación Social El Comité. Esta herramienta pretende conjugar los objetivos o pretensiones de los programas con las experiencias y percepciones de los beneficiarios directos como fuentes de información primaria y otras fuentes secundarias como informes de evaluación de impacto utilizadas por instituciones con un foco poblacional similar.

Para organizaciones de carácter social, la publicación de información que conjugue lo financiero/ cuantitativo, con los resultados descriptivos que develen los cambios generados en la población atendida, representa un diferenciador relevante frente empresas de carácter netamente productivo, todo lo anterior se realiza con la finalidad de facilitar que la Corporación Social El Comité presente de manera explícita sus metas logradas y retos ante potenciales financiadores del sector privado o de cooperación que permitan continuar la ejecución de los proyectos de alto impacto.

Este informe de investigación se presenta en 5 capítulos, el primero expone el planteamiento del problema y se extiende en la justificación o motivación de la investigadora frente a la identificación de los resultados que generan las acciones del área social de la Corporación Social El Comité, describiendo por último el objetivo de investigación de proponer una herramienta para la medición del impacto. En el segundo capítulo, se realiza un recorrido por las experiencias investigativas en torno a la medición de impactos de programas sociales a nivel internacional, nacional y local, en gran medida de programas direccionados a población vulnerable y diversa, se plasma en el texto, conceptos alrededor de las organizaciones sociales y

la discapacidad; terminando con las teorías acogidas para enmarcar la discusión sobre las variables relevantes para este caso.

En tercer lugar, se encuentra el diseño metodológico que guía la forma de recolectar y analizar la información, el enfoque de investigación y paradigma investigativo, la ubicación en las líneas de investigación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios y la delimitación del alcance. En el cuarto capítulo se presenta y se desarrolla la recolección de la información, los aspectos relevantes, las categorías y los principales hallazgos, se planean los resultados de los acercamientos con textos, expertos y las reflexiones frente a las variables más importantes a tener en cuenta en la herramienta de medición planteada. Por último, se presentan de manera concisa conclusiones y recomendaciones para posteriores procesos de investigación y la ejecución de la propuesta dentro de la organización que participo de la investigación.

## CAPÍTULO I

### 1 Planteamiento del Problema

#### 1.1 Descripción del Problema

Los temas como salud y pobreza no son solo interés de las áreas sociales, la economía y la administración son áreas que han buscado cómo identificar los avances o mejoras en las estrategias de intervención en las comunidades. Para ese fin suelen utilizarse mediciones como la escala AIL (Adoption Impact Ladder) “es una escala ordinal con siete categorías: sin impacto; información/concienciación; asimilación; traslación; asignación; provisión; y monitorización” (Trujillo, y otros, 2020, pág. 3), la aplicación de esta escala según los autores, requirió de la convergencia de múltiples actores que brindaron información “una escala cualitativa de cinco niveles de «bajo» a «alto», y con otra escala cuantitativa de 0 a 10” (Trujillo, y otros, 2020, pág. 3), dando resultados que permitieron definir los niveles de participación de las personas en los programas sociales, la capacidad de los programas de difundir la información, entregar apoyos según la población objeto de intervención y la capacidad de seguimiento a las personas beneficiadas.

Salud y pobreza son algunos de los temas que dan lugar a programas sociales, los cuales han sido creados con la intención de solucionar problemas presentes en las comunidades vulnerables o con barreras para el desarrollo. Para saber si se alcanzó lo pretendido, se analizan los resultados de estos programas, si revisa si se logró el objetivo o se requieren cambios; para esto, los datos juegan un papel importante y constituyen la base para pensar en una formulación de una herramienta que permita medirlos. Entre las herramientas está el Modelo Propensity Score Matching, utilizado como fórmula para determinar el impacto de programas sociales, mostrando si se logró algún cambio en la población impactada (Cerón Vargas & Hernandez

Eguiarte, 2017, pág. 70). Este modelo fue utilizado para identificar cambios negativos o positivos en uno de los programas sociales de México, llamado, Oportunidades, con él se busca disminuir los niveles de pobreza de las familias mexicanas, donde luego de analizar los resultados, plantearon cambios en las políticas sociales del momento, exponiendo el impacto negativo reflejado en la disminución de ingresos en los beneficiarios.

La salud vista como derecho fundamental, también es objeto de intervención y estudio por actores sociales públicos y privados, generando la necesidad de identificar qué tan efectiva es una atención, programa o estrategia para mejorar el estado de salud de las personas alrededor del mundo, es entonces “es posible y necesario diseñar instrumentos de evaluación de los programas de salud e intervenciones comunitarias desde la perspectiva de los DSS (Comission on Social Determinants of Health ) y la equidad. Los resultados obtenidos permitirán detectar áreas de mejora en las intervenciones de salud pública e impulsar acciones para reducir las desigualdades sociales y aumentar la efectividad de la acción de los gobiernos o instituciones.” (Álvarez, - Feito, Crespo, & Unamuno, 2018, pág. 3). Lo anterior permite plantear la necesidad de indagar por factores de salud con datos médicos estandarizados y complementarlos con datos de tipo social y comunitario que brinden un panorama amplio de las condiciones de las comunidades en lo que respecta a su estado de salud personal y las repercusiones en su comunidad cercana.

Las organizaciones sociales que buscan la ejecución de programas de apoyo a la población más vulnerable “se enfrentan a una disyuntiva en el momento de decidir si aplican metodologías gerenciales fundadas originalmente para la empresa de producción o comercial con un claro objetivo económico” (Murillo, 2022, pág. 157), estableciendo como prioridades las acciones meramente filantrópicas.

Además de que la cuantificación del impacto se considera uno de los aspectos más problemáticos y por este solo hecho se vuelve absolutamente necesario involucrar enfoques cualitativos en su valoración, la labor de evaluación puede ser aún más compleja, entre otros motivos por los siguientes: el desconocimiento de gestores y colaboradores sobre la cadena de resultados y las metodologías de medición, la información limitada y los altos costos en la recolección de datos, el cortoplacismo en las mediciones, la complejidad para medir intangibles y el conflicto en el establecimiento de la atribución. (Murillo, 2022, pág. 159).

Estas apreciaciones, permiten concretar que tanto los aspectos cuantitativos como los cualitativos hacen parte del entramado de información analizada para el caso de los programas y acciones de las organizaciones sin ánimo de lucro, asegura también que “en la actualidad, dentro de las empresas sociales, se evidencian vacíos y falta de aplicación de métodos adecuados para la estimación del impacto que se genera en los grupos de interés” (Murillo, 2022, pág. 5).

La medición de los resultados se hace gracias a la recolección de información de indicadores y técnicas para analizar y construir una metodología dentro de las organizaciones que, aunque recogen datos financieros e indagan por información de los beneficiarios deben ubicarse en el momento y lugar histórico para lograr entender con fundamento teórico los impactos que se están generando con su presencia en los territorios, herramientas tecnológicas que logren cruzar la información no son suficientes, también se requiere demostrar la eficiencia en las técnicas y estrategias utilizadas al interior de la organización para promover el desarrollo de sus clientes o beneficiarios (Dueñas & García, 2019, pág. 155).

En los acercamientos a las comunidades, las organizaciones perciben y recogen información de los problemas presentes en la comunidad, aportando a la construcción de indicadores, es por esto que la definición de las metas en ocasiones puede ser compleja y constante, ya que las realizadoras se permean por múltiples factores que determinan la relevancia en el tiempo, “las organizaciones utilizan los indicadores para medir sus diferentes tipos de resultados (productos y servicios, resultados, impactos, etc.). Cada organización puede crear su tabla específica de indicadores para medir y controlar los resultados obtenidos” (Bastida & Solé, 2021, pág. 19) así se logra centrar los esfuerzos al momento de recoger información de manera clara y enfocar la aplicación de las herramientas eficientemente. Estos autores presentan el proceso para medir el impacto en empresas en 4 pasos: identificar objetivos, analizar grupos de interés, medir resultados, verificar y valorar impacto, por último, monitorizar y rendir cuentas. La teoría de cambio es rescatada por varios autores como la que gesta las metodologías para el análisis de impacto social de una organización, (Bastida & Solé, 2021, pág. 17) la definen como una “metodología que permite presentar los objetivos que busca conseguir una determinada intervención y la manera concreta con la que una organización se propone conseguirlos”.

Las organizaciones que se encuentran constantemente en la búsqueda de validar sus actuaciones y actualizar sus servicios en pro del mejoramiento de las condiciones de sus grupos de interés presentan sus indicadores a la comunidad en general con el objetivo de reconocerse dentro de los ambientes que le permitan continuar su labor. Para (Ayuso, 2018, pág. 3) presentar los resultados de una empresa en términos sociales y ambientales tiene beneficios como: cumplimiento de exigencias de gobiernos, acceso a financiación, aumento de la transparencia, mejora de la relación con los grupos de interés, mejora de la reputación, atracción, motivación y

retención de empleados, licencia social para operar, mejor identificación y gestión de riesgos, mejora en la toma de decisiones, nuevas oportunidades asociadas al negocio.

Desde las empresas sociales o las llamadas organizaciones sin ánimo de lucro que llevan a cabo múltiples acciones para personas o grupos de personas, entre estas, la responsabilidad social se puede confundir con las acciones que día a día realizan, por eso, es importante que su naturaleza sea recoger información para definir los aportes que se brindan para el logro de los ODS (objetivos de desarrollo sostenibles).

Cada organización dependiendo de la naturaleza de sus operaciones y el impacto que causa en los Stakeholders y el medio ambiente, podrá enfocarse en la consecución puntual de un grupo de Medición de Impactos Socioambientales y Responsabilidad Social Organizacional ODS por encima de otros, esto es, destinando más esfuerzos y recursos para enfocarse en 1, 2 o los que considere necesario (Fuentes, Castrillón, Reátiga, Barros, & Llanos, 2019, pág. 16).

En los estudios de retornos social de la inversión de instituciones, empresas o proyectos que trabajan por el mejoramiento de la salud de las personas, se tienen en cuenta factores importantes que determinan en enfoque multidimensional que deben tener las mediciones del impacto, los programas de salud, por ejemplo “la teoría de cambio como un modelo teórico en el cual fundamentar las distintas iniciativas existentes para obtener un impacto político y social” (Agudo, Cabrera, Sepúlveda, & Osuna, 2019, pág. 14), en el estudio realizado por los autores, se desarrolla mediante la aplicación de cuestionarios que terminan las actividades de la vida diaria de las personas, asignándoles un valor, a su vez se miden los avances en la realización de las mismas actividades asignándoles un valor, para luego identificar que tanto fue el retorno de la inversión del tratamiento comparado con los objetivos alcanzados.

Las investigaciones también han tenido la intención de medir el impacto de los resultados a nivel científico y social, los proyectos que incluyen la trans-disciplinariedad pueden contribuir, no solo al impacto social en el campo investigado, sino también la construcción de conocimiento, para esto también los autores Belchera, Davel y Ramirez han explorado varias herramientas de medición de impacto, donde se comprometen varias partes involucradas que desean conocer la solución a un problema social dando así gran relevancia a la investigaciones que buscan mejorar o proponer cambios significativos en programas, políticas o metodologías de intervención (Belchera, Claus, Davel, & Ramirez, 2019, pág. 200).

Académicos y empresarios han trabajado para brindar a la comunidad en general herramientas de medición del impacto social y ambiental, dentro de las alternativas existentes, se rescata la clasificación de tres tipos de herramientas para este fin: Herramientas ampliamente estandarizadas (Evaluación de Cumplimiento de Derechos Humanos, FICAT, Evaluación de Impacto B, Principios de Igualdad de Género, Índice HIGG, Código de Sostenibilidad y SAFA); Herramientas ampliamente personalizables (SDG Compass, Natural Capital Protocol y Financial Valuation Tool) y el enfoque netamente híbrido (Calculadora de Valor Sostenible y Modelo LBG). La pertinencia de usar una u otra depende de los intereses, motivaciones o limitaciones de la empresa, es donde los gerentes son llamados a definir la pertinencia y los alcances que la institución desee tener en el ejercicio (Tharani, 2019, págs. 80-81).

En términos de inclusión y diversidad algunos autores recogen varios conceptos de discapacidad, para facilitar el análisis integral de los efectos que se logran con personas y familias, definiéndola bajo la siguiente premisa:

Consideramos el ser humano como la resultante de la interacción de motivaciones psicológicas, fundamentos biológicos y aspectos sociales, debemos entender que la

discapacidad se moverá también dentro de esos parámetros...esta visión integradora es la que defiende el modelo bio-psico-social y la que permitirá explicar de una forma holística la discapacidad como una realidad compleja sustentada por diversos niveles (biológico, personal y social) y esta interrelación entre sus partes es lo que la convierte en un sistema (Isla, 2019, pág. 5).

Es de interés de actores públicos y privados promover el conocimiento de las ventajas que trae la inclusión de las personas con discapacidad en ámbitos laborales, sociales y educativos, la legislación en los países que han asumido el compromiso con la inclusión se identifican avances en cuanto a la búsqueda de mejoras y apertura en espacios de participación, reconociendo la diversidad como un bien común; en el caso de la inclusión ocupacional, la medición de impacto no solo se logra con el crecimiento de los ingresos sino con el cambio de paradigmas frente a la discapacidad desde la gestión humana y organizacional, reconociendo que:

Cada vez se hace más inminente la necesidad de la inclusión, como un compromiso de impacto social significativo, de humanidad y de avance hacia el reconocimiento de una gestión de talento humano que dignifica a la persona y que va más allá de una visión simplista. (Vásconez, Márquez-Altamirano, Silva-Jiménez, & Molina-Quinteros, 2021, pág. 75) .

## **1.2 Formulación del Problema**

Las problemáticas sociales presentes en las realidades actuales, hacen que las propuestas de atención, acompañamiento e intervención, demanden innovación y participación de las comunidades en la búsqueda de las respuestas a las diferentes barreras para el desarrollo sostenible de las personas que la habitan. Las organizaciones sociales por su parte, presentan alternativas adicionales a las existentes en el ámbito público para mejorar las condiciones de la

población o comunidades vulnerables, organizaciones sin ánimo de lucro buscan constantemente alternativas para sostenerse en el tiempo, no solo con credibilidad y reconocimiento en su sector, sino que también trabajan para mantenerse económicamente estables. En esta tarea, los cambios en el contexto socioeconómico y la diversificación de opciones para que las personas se unan a causas sociales, hace más exigente la transformación de las organizaciones desde su estructura administrativa, programas sociales y la demostración del impacto en las personas objeto de intervención; y parte de esta transformación atañe el impacto social.

En la rendición de cuentas o balance social presentado por las ONG (organizaciones no gubernamentales) se identifica un esfuerzo por entregar datos de los apoyos otorgados a personas o comunidades, estados financieros, donaciones captadas y la clarificación de sus áreas de interés, describen los retos que las problemáticas sociales atendidas presentan en su quehacer y justifican las razones por las cuales siguen existiendo, esto para otorgar valor a las acciones llevadas a cabo y apoyar la gestión de nuevos aliados y recursos para continuar la labor social.

Para esta investigación se tomará la experiencia de la Corporación Social El Comité, la cual tiene como objetivo la transformación de la vida de las personas con discapacidad y sus familias; en la actualidad cuenta con 4 unidades de servicios:

- Servicios de Salud: IPS donde se prestan servicios de salud por un equipo interdisciplinario experto en rehabilitación.
- Tecnologías de Asistencia, donde se acompaña a las personas y sus cuidadores en la formulación de adecuados sistemas de movilidad.
- Formación, desde donde se prestan servicios de transferencia de conocimiento sobre la diversidad y la inclusión.

- Fondo Social, donde se gestan programas de impacto social para las comunidades que favorezcan la inclusión y participación de las personas con discapacidad y sus familias.

La Corporación Social El Comité por más 50 años ha trabajado bajo prestación de servicios y ejecución de proyectos con el sector público y privado, presenta cada año su balance social y financiero, favoreciendo la conversación entre los ámbitos económico y social;

esta división analiza las variables sociales y financieras generales, donde se determina qué nivel de inversión social realiza El Comité con los recursos obtenidos, la población a la cual se dirigieron los recursos y los aliados que contribuyen para dicho fin. Esta herramienta es presentada anualmente, pero no da cuenta de una manera explícita de los datos relacionados con el impacto generado en las realidades de las personas que son atendidas en los programas y proyectos.

En la guía para la cooperación publicada en 2016 por la Fundación ANDI y Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional se referencia que, Según la Encuesta de Arquitectura Social Estratégica de 2015 de la ANDI, el 52% de las empresas hacen alianzas para potenciar su inversión social. Luego se manifiesta que, de estas, el 22% trabaja con Cooperación Internacional, pero al preguntarles por las falencias para hacer más efectiva esta gestión referencian que “el 32% señalaron la complejidad y costos y el 19% habló de la falta de conocimiento en Cooperación Internacional ” (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional, Fundación ANDI, 2016, pág. 8).

Los esfuerzos por demostrar los impactos de los diferentes programas que se llevan a cabo desde la Unidad de Fondo Social de la Corporación Social El Comité, se presentan con datos numéricos y algunos datos demográficos de los beneficiarios, sus estados financieros y sus fuentes de financiación, aspecto que confirma la premisa encontrada en la investigación llamada

La legitimidad en el servicio social: transparencia en las ONG agremiadas a la Federación Antioqueña donde se encontró que las “Las ONG más antiguas, con una larga trayectoria en proyectos sociales, evidencian mayor compromiso con la sociedad por ser transparentes mediante la publicación de la información” (García & Robin, 2019) . En el balance social entregado en el año 2022 por la Corporación Social El Comité se presentan los datos estadísticos de la inversión social realizada en los siguientes ámbitos: difusión e incidencia con una participación del 49.6%, inversión en infraestructura 20.7%, bienestar de colaboradores y sus familias 7.9%, gestión de conocimiento 7.3%, inclusión familiar y social 6.9%, apoyos en salud 6%, inclusión ocupacional 1.4% y educación inclusiva 0,2% (Corporación Social El Comité , 2022). Toda esta información se encuentra descrita sin ahondar en los impactos que las personas y familias identifican luego de recibir o participar de alguna actividad o programa.

También, los medios de comunicación de la corporación, presentan historias de vida, registros fotográficos de las actividades y las alianzas que demuestran la gestión en todas las áreas de atención, formación y soluciones tecnológicas para personas con discapacidad, entregando a la comunidad información sobre la actuación de la institución, material y contenido brindado por las diferentes unidades bajo un enfoque de inclusión y diversidad.

Si bien son muy importantes los balances presentados por la corporación, es de alta relevancia en la actualidad identificar los efectos parciales y permanentes provocados en las personas y su grupo familiar luego de contrastar los objetivos del programa o proyecto con los resultados o transformaciones en la vida de las personas que fueron beneficiadas. La información entregada en los informes da cuenta de manera amplia del alcance en la cobertura e inversión, pero sin definir los impactos sociales resultantes de los apoyos entregados a nivel social desde la fundación de El Comité.

Es por esto que es de importancia realizar como pregunta orientadora de esta investigación ¿Qué herramienta de medición puede brindar la información requerida para identificar los impactos que generan los proyectos y programas del área social de El Comité? Teniendo en cuenta que el interés de las organizaciones sociales por incidir positivamente en las comunidades o personas que hacen parte de sus programas o proyectos ha llevado a la construcción de conceptos globales que logren unificar la forma de comprender el impacto, es por esto que se parte de la definición del concepto como: “Los cambios verificados en los grupos o comunidades, así como de qué manera se producen los cambios: efectos previstos o no, negativos o positivos, y el factor tiempo en la duración de la huella dejada por una determinada acción” (García & Robin, 2019, pág. 7), permitiendo no solo se definan las acciones, sino que sean las comunidades o personas que den valor a los efectos logrados por una organización o empresa en el territorio.

En el caso de los programas de la fundación, existen 4 líneas desde las cuales se plantean los proyectos o programas sociales: el primero es Atención en Salud que busca gestionar con recursos propios o por financiación externa cubrir las atenciones que requieran pacientes con discapacidad de estratos socioeconómicos 1,2 y 3 o población especial (migrantes, personas en situación de calle, niños y niñas bajo protección del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar) que presenten barreras para la atención especializada en rehabilitación; la segunda línea es Inclusión Familiar y Social que busca fortalecer las habilidades de las personas con discapacidad y de sus familias para desarrollar actividades dentro de las dinámicas familiares, comunitarias e institucionales, que les permitan alcanzar su nivel máximo de autonomía e independencia; la tercera línea es Inclusión Ocupacional y Laboral desde donde se pretende facilitar el proceso de adquisición de habilidades para la vida laboral en jóvenes y adultos con discapacidad y fortalecer

las ideas de negocio o unidades productivas familiares para la consolidación de fuentes de ingreso; por último se encuentra la línea de inclusión educativa que busca facilitar el proceso de formación en la personas con discapacidad desde los niveles primarios hasta los profesionales.

## 2 Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Analizar la estructura de la herramienta de evaluación del impacto social generado en los programas sociales de la Corporación Social El Comité.

#### 2.1.1 Objetivos específicos

- Identificar los componentes sociales, los interesados y factores económicos relevantes que se deben tener en cuenta para la medición del impacto.
- Determinar las variables de medición que se implementan para la evaluación del impacto social de programas sociales de El Comité.
- Proponer la herramienta de evaluación de impacto en los programas sociales para la Corporación Social El Comité.

### 3 Justificación

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible definidos por Naciones Unidas invitan a todos los sectores de la sociedad a que se movilicen para alcanzar los mayores niveles de cumplimiento para el año 2030, es por esto que el liderazgo de las organizaciones no gubernamentales a nivel local es crucial para generar un cambios y movimientos en las personas que disminuyan poco a poco las problemáticas sociales, ambientales y económicas presentes a nivel mundial.<sup>1</sup>

Si bien son muy importantes los balances presentados por organizaciones sociales como El Comité, es de alta relevancia en la actualidad identificar los efectos parciales y permanentes provocados en las personas y su grupo familiar luego de contrastar los objetivos del programa o proyecto con los resultados o transformaciones en la vida de las personas que fueron beneficiadas. La información entregada en los informes da cuenta de manera amplia del alcance en la cobertura e inversión, pero sin definir los impactos sociales resultantes de los apoyos entregados a nivel social desde El Comité.

Con el desarrollo de esta investigación, las empresas sociales que proponen y desarrollan proyectos que buscan generar bienestar a las comunidades más vulnerables, podrán acceder a elementos técnicos y descriptivos para identificar y presentar los resultados de su intervención, describiendo que tanto se logra impactar positiva o negativamente a una comunidad, grupo o persona, al igual que se invita a tener un diálogo abierto con financiadores de proyectos sociales de alto impacto.

---

<sup>1</sup> Objetivos de Desarrollo Sostenible son: fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante, trabajo decente y crecimiento económico, industria, innovación e infraestructura, reducción de las desigualdades ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsables, acción por el clima, vida submarina, vida de ecosistemas terrestres, paz, justicia e instituciones sólidas, alianzas para lograr los objetivos.

Teniendo en cuenta esto, el acceso a la información sobre los logros alcanzados y el cumplimiento del presupuesto son importantes para la sostenibilidad de una empresa social como El Comité, además, es importante, presentar un balance social que demuestre los impactos sociales de los programas o proyectos que son implementados desde la unidad de fondo social, donde gracias a estos datos e interpretaciones identificadas por los involucrados se logrará visualizar con claridad qué áreas del desarrollo humano, de diversidad e inclusión se están impactando.

Todo esto da relevancia al desarrollo de una herramienta que conjugue no solo los aspectos financieros y cuantitativos de una organización, sino también que permita la descripción de los impactos generados en la población atendida, beneficia a los diferentes actores involucrados: de manera interna es de suma importancia para mejorar los indicadores de impacto llevados tradicionalmente, entregando información relevante a los financiadores actuales o futuros que apoyen la labor realizada, al igual que las personas que hacen parte de los procesos de atención, reconocerán de manera tangible los cambios que se generaron luego del paso por alguno de los procesos institucionales. De manera indirecta, las organizaciones afines perciben los desafíos que la medición de indicadores presenta al sector social y a su vez la comunidad médica-científica seguirá afinando las estrategias para acercarse a las personas con discapacidad desde un enfoque bio-psico-social.

Para la Corporación Universitaria Minuto de Dios, este informe de investigación de maestrías en Gerencia Social permitirá que aumente la presencia y difusión de producción académica, dando oportunidades de crecimiento y reconocimiento en el sector educativo. El Ministerio de Educación en el decreto 1330 de 2019, reconoce que la maestría de profundización

puede tener como propósito el análisis de una situación particular, permitiendo el desarrollo de competencias que generen nuevos conocimientos y permitan mejorar la forma en que se presenta los retos a nivel nacional, es por esto que este ejercicio aporta a la visibilidad en el ámbito gerencial, promueve el intercambio de información y aumenta el impacto en la producción científica específica en el ámbito de la administración.

A nivel personal, el desarrollo de una alternativa para evidenciar los resultados de los programas sociales de El Comité, es una motivación académica que potencia el crecimiento profesional, conjugando aspectos cualitativos de la formación en áreas sociales, con factores de medición administrativa vanguardista para dar respuesta a las necesidades de gestión social en el actual contexto globalizado.

Este estudio de caso pretende ahondar en la realidad de la Corporación Social El Comité, desde la línea de investigación llamada desarrollo humano y comunicación, donde se reconoce al ser humano como un ser social, el cual hace uso de su capacidad de comunicarse a través del lenguaje y los diferentes medios de la sociedad, tomando como eje problematizador la dualidad empresarial de las organizaciones sociales, caso Corporación social El Comité, a su vez se asume la sub-línea de investigación llamada gestión estratégica para la globalidad, bajo el tema específico de gestión social que transversaliza todo el análisis de datos y realidades propias del caso a estudiar.

## CAPÍTULO II

### 4 Marco Referencial

#### 4.1 Marco Conceptual

En este apartado se presentan los principales conceptos que dan fundamento al análisis propuesto en la investigación, con el fin de enmarcar la importancia de construir una herramienta de medición acorde a las necesidades de las organizaciones.

La economía como base para entender las dinámicas del contexto sociopolítico actual permite, para este estudio, entender que “la **economía** es una disciplina política. Se ocupa de los problemas, grandes y pequeños, de la organización social y del bien general” (K. Galbraith, 2021, pág. 5), donde todas las personas, instituciones, contextos y comunidades aportan diariamente a la consolidación y dinámicas económicas. También, es importante mencionar que la administración ha sido estudiada y conceptualizada de manera amplia por varios autores, para esta investigación el concepto de la **administración** según Koontz and O’Donnell donde se considera como “la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes” (Pazmiño, Poma, Cárdenas, & Ordoñez, 2020, pág. 7).

En términos globales, las empresas del sector social son definidas por el Parlamento Europeo como aquellas que no son necesariamente organizaciones sin ánimo de lucro, pero si deben tener una destinación principal hacia los beneficios sociales, donde las **empresas sociales** operan en primer lugar con la intención de obtener beneficios, como mera cuestión de supervivencia, pero, además, pueden reinvertir las ganancias en la consecución de sus fines sociales, “donde las alusiones al ánimo de lucro se refieren a la ausencia o a la limitación del

reparto de los beneficios, lo que conduce necesariamente a priorizar su reinversión en la consecución de sus fines de carácter social” (Altzelai Uliondo, 2020, pág. 119).

Es indispensable hablar de **Desarrollo Social** como lo define López rescatando el concepto de la Organización de Naciones Unidas que determina que este se refiere a:

Mejorar las condiciones de vida de la población y proporcionarle los medios de participar plenamente en las esferas económica, política y social. Promover la potenciación de la mujer y la igualdad entre los géneros. Fomentar la paz y la seguridad y el respeto de todos los derechos humanos y libertades fundamentales, incluido el derecho al desarrollo, así como la tolerancia y el respeto a la diversidad cultural y étnica (López, 2011, pág. 5).

Toda vez que esto es posible en las sociedades, aporta al **desarrollo económico** que se define como el proceso que “se basa en la transformación de las estructuras económicas para satisfacer las necesidades de la población, asegurándole un mayor bienestar general” (Ortiz, Sánchez, Angulo, & Ferrer, 2020, pág. 252).

En la actualidad y gracias al desarrollo de estrategias globales para aportar conjuntamente al mejoramiento de las condiciones de vida de poblaciones menos favorecidas y con realidades sociales y políticas complejas, surge la cooperación internacional como una opción para gestionar recursos y desarrollar de proyectos o programas que mitiguen estas complejas realidades, desde la Cancillería Nacional de Colombia, se define la **cooperación internacional** como aquella que “comprende todas las modalidades concesionales de ayuda y colaboración entre los países, que contribuyen a procesos de desarrollo mediante la transferencia de recursos técnicos y financieros entre diversos actores del sistema internacional” (Cancillería Nacional Colombia, 2023 ).

Por otra parte, el concepto de **evaluación** lo tomaremos desde la lógica de proyectos que permite extraer que “es una actividad que tiene como objeto maximizar la eficiencia de los programas en la obtención de sus fines y la eficiencia de la asignación de recursos para la consecución de los mismos” (Cohen & Franco, 2006, pág. 77). Para dar continuidad al ejercicio conceptual se requiere anexar la comprensión del **Impacto** como “la medición de los cambios producidos en una persona, organización o comunidad” (Parra Robledo & Ruiz Bueno, 2020, pág. 10), dando como elemento complementario a la relación entre causa y efecto, mediado por los objetivos del proyecto.

Ahora si conceptuamos **impacto social**, acogemos la definición donde se concibe como “los cambios que experimentan, tanto las personas como el planeta, por causa de una actividad, proyecto, programa o política concreta y que afectan a las condiciones humanas en el largo plazo. Estos cambios pueden ser medibles, positivos o negativos, intencionados o no intencionados, tangibles o intangibles” (Coordinación Estatal Plataformas Sociales Salesianas, 2022, pág. 13), y que para este estudio, es de gran relevancia la exposición de los resultados que cumplan con el objetivo de “dar respuesta al actual contexto político, el mercado y la cooperación internacional, quienes continuamente incrementan sus niveles de exigencia frente a la eficacia de las intervenciones” (Pérez, 2018, pág. 156).

El Balance Social es una herramienta de rendición de cuentas que nace en el seno de la Economía Social y Solidaria, con el objetivo inicial de servir a las entidades que como miembros de la XES (Red de economía Solidaria) manifestaban diferentes necesidades de gestión interna y diferenciación en relación con los aspectos relacionados con los valores del ESS.

La Convención sobre los Derechos de las Personas con **Discapacidad** publicada por las Naciones Unidas define la discapacidad como el resultante de la “interacción entre las personas con deficiencias y los obstáculos generados por la actitud y el entorno, que a su vez privan a este colectivo de una participación plena y efectiva en la sociedad en igualdad de condiciones con los demás” (Aristizábal Gómez, 2021, pág. 65), la cual se clasifica en varios tipos según la Organización Mundial de Salud: Discapacidad Física o Motora, Discapacidad Sensorial, Discapacidad intelectual y Discapacidad Psíquica.<sup>2</sup>

La existencia de una persona con discapacidad al interior de una familia permea su estructura y funcionamiento, es por esto que al momento de indagar e identificar los impactos de programas o proyectos sociales, esta cobra una gran importancia “**la familia** no es una institución estática, sino que el cambio resulta ser parte esencial de su naturaleza, su raíz no es determinante” (Gutiérrez & González, 2021, pág. 4).

Al identificar los objetivos de diferentes empresas sociales, se puede determinar que en mayor medida pretender generar cambios positivos en las comunidades en las cuales están inmersas, para este caso, tomaremos la **inclusión social** como como la define en Banco Mundial el “proceso de mejorar la habilidad, la oportunidad y la dignidad de las personas que se encuentran en desventaja debido a su identidad, para que puedan participar en la sociedad; sin embargo, no es lo mismo que igualdad” (Molina, 2021, pág. 1).

---

<sup>2</sup> Discapacidad Física o Motora es aquella que ocurre al faltar o quedar muy poco de una parte del cuerpo, lo cual impide a la persona desenvolverse de la manera convencional. Discapacidad Sensorial Corresponde al tipo de personas que han perdido su capacidad visual o auditiva y quienes presentan problemas al momento de comunicarse o utilizar el lenguaje. 3. Discapacidad intelectual es aquella que presenta una serie de limitaciones en las habilidades diarias que una persona aprende y le sirven para responder a distintas situaciones en la vida y es irreversible, es decir, dura para toda la vida y no solo es un impacto que sufre el individuo, sino también es un reto muy fuerte para toda su familia. Discapacidad Psíquica es aquella que está directamente relacionada con el comportamiento del individuo.

La **participación ciudadana** como elemento primordial para impulsar cambios, se entiende para este estudio como “todas aquellas prácticas políticas y sociales a través de las cuales la ciudadanía pretende incidir sobre alguna dimensión de aquello que es público” (Claramunt, 2020, pág. 33), asumido a su vez, como meta o logro que se pretende al momento de acercarse a comunidades vulnerables.

Para este estudio es importante definir los conceptos de proyecto y programas, estos conceptos tienen desarrollos teóricos y conceptuales amplios, pero para este caso asumiremos lo definido por la Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional (APC), **proyecto** se define como como “el conjunto de acciones interrelacionadas y

coordinadas, limitadas en cuanto a tiempo, región, sector, grupos-meta, presupuesto, con el fin de alcanzar un conjunto de objetivos determinados previamente de forma precisa y objetivamente verificables posteriormente” (Patarroyo, 2021, pág. 8), en este mismo texto define que **programa** es “el conjunto organizado de proyectos o servicios, orientado a la consecución de un objetivo común, definido por un ámbito territorial, funcional, grupo-meta y/o sectorial. Su formulación implica una visión más global para la solución de los problemas” (Patarroyo, 2021, pág. 8).

Como concepto general y amplio en la sociedad actual, pero necesario para entender el objetivo de los **programas sociales**, la equidad social se entiende como “un indicador de sostenibilidad social, y está fundamentada en la justicia social, el acceso a los recursos en condiciones de igualdad, la accesibilidad para la obtención de bienes y servicios, recursos, actividades e información, entre otros”, donde todos los factores que rodean a una persona y su familia deben propender al desarrollo y el acceso a oportunidades de desarrollo, y que, sin duda,

se convierte en una meta más cada vez compleja, al momento de acompañar a poblaciones, comunidades o grupos con altos niveles de pobreza.

#### **4.2 Marco Contextual**

En este apartado se realiza la revisión de estudios internacionales y nacionales que han evaluado el impacto de programas o proyectos sociales, las herramientas que se han utilizado y los resultados obtenidos, con el fin de dar un contexto sobre el interés investigativo que tiene el tema de impactos en la comunidad científica.

En Andalucía España se realiza la investigación llamada evaluación del impacto de un plan multisectorial de promoción de la salud y el bienestar social en Andalucía, donde se buscó evaluar el impacto del Plan de Promoción de la Autonomía Personal y Prevención de la Dependencia de Andalucía entre los años 2016-2020 en 13 organismos públicos participantes tras su primer año y analizar la usabilidad y la fiabilidad de la escala de evaluación del impacto que se ha empleado. Se utilizó para el análisis la aplicación y estructura en líneas, objetivos y actuaciones que han sido evaluadas mediante la escala Adoption Impact Ladder (AIL). Este ejercicio presento como resultados la cantidad de programas llevados a cabo y la concordancia con los objetivos planteados, al igual que la fiabilidad de la estala AIL para identificar impactos desde varios sectores y contrastarlos con las intenciones descritas en los planes de los ejecutores de los programas estatales dirigidos a personas mayores y personas con discapacidad, esta escala según los autores, requirió de la convergencia de múltiples actores que brindaron información “una escala cualitativa de cinco niveles de «bajo» a «alto», y con otra escala cuantitativa de 0 a 10” (Trujillo, y otros, 2020, pág. 3).

De igual forma y como resultado de una investigación realizada en México, se pretendió evaluar el impacto de los programas sociales, específicamente de uno llamado Oportunidades, que pretendía aumentar los niveles de ingresos de los beneficiarios, entre las herramientas utilizadas en la investigación está la aplicación del Modelo Propensity Score Matching, utilizado como fórmula para determinar el impacto del programa en las familias mexicanas que accedieron a los apoyos entregados, mostrando si se logró algún cambio en la población impactada (Cerón Vargas & Hernandez Eguiarte, 2017, pág. 70), en este caso, luego de analizar los resultados, plantearon cambios en las políticas sociales del momento, exponiendo el impacto negativo reflejado en la disminución de ingresos en los beneficiarios.

Otra experiencia investigativa en España llamada herramienta para una evaluación del impacto en salud de los programas de salud pública en intervenciones comunitarias con perspectiva de equidad llevada a cabo en 2018, pretendió describir la metodología empleada en el diseño y la aplicación de dos herramientas de evaluación de impactos, siendo estas en el caso de la salud entrevistas y en el caso de las acciones comunitarias, el diseño de herramienta online que permitió acceder a información que mejorara la estrategia y disminuyera las desigualdades al momento de realizar acciones de salud pública, mencionando que

Es posible y necesario diseñar instrumentos de evaluación de los programas de salud e intervenciones comunitarias desde la perspectiva de los DSS (Comission on Social Determinants of Health ) y la equidad. Los resultados obtenidos permitirán detectar áreas de mejora en las intervenciones de salud pública e impulsar acciones para reducir las desigualdades sociales y aumentar la efectividad de la acción de los gobiernos o instituciones (Álvarez, -Feito, Crespo, & Unamuno, 2018, pág. 3).

En la ciudad de Valencia España en 2022, se desarrolla una investigación llamada el emprendimiento social como motor de desarrollo sostenible: propuesta de un modelo para fortalecer la gestión del impacto social en los grupos de interés, aquí se aborda la necesidad de atender a colectivos que desarrollan acciones para el desarrollo humano y sostenible de las regiones y que son poco atendidas. Para dar respuesta es esto, la investigadora lleva a cabo la investigación en tres etapas, en la primera describió un conjunto de elementos estratégicos mínimos que deberían ser considerados por las organizaciones sociales, en el segundo se desarrolló un estudio de caso con dos organizaciones sociales y como tercera parte se determinó un modelo con 29 buenas prácticas constituidas en una guía, flexible y adaptable, aportando que las organizaciones sociales “se enfrentan a una disyuntiva en el momento de decidir si aplican metodologías gerenciales fundadas originalmente para la empresa de producción o comercial con un claro objetivo económico” (Murillo, 2022, pág. 157), estableciendo como prioridades las acciones meramente filantrópicas.

Además de que la cuantificación del impacto se considera uno de los aspectos más problemáticos y por este solo hecho se vuelve absolutamente necesario involucrar enfoques cualitativos en su valoración, la labor de evaluación puede ser aún más compleja, entre otros motivos por los siguientes: el desconocimiento de gestores y colaboradores sobre la cadena de resultados y las metodologías de medición, la información limitada y los altos costos en la recolección de datos, el cortoplacismo en las mediciones, la complejidad para medir intangibles y el conflicto en el establecimiento de la atribución. (Murillo, 2022, pág. 159).

Estas apreciaciones, permiten concretar que tanto los aspectos cuantitativos como los cualitativos hacen parte del entramado de información analizada para el caso de los programas y acciones de las organizaciones sin ánimo de lucro, asegura también que “en la actualidad, dentro de las empresas sociales, se evidencian vacíos y falta de aplicación de métodos adecuados para la estimación del impacto que se genera en los grupos de interés” (Murillo, 2022, pág. 5).

En la ciudad de Barcelona España se desarrolla el ejercicio investigativo Introducción al Impacto Social a las Organizaciones, donde los autores abordan la necesidad que presentan las empresas en la actualidad de no solo focalizarse en ofrecer una buena rentabilidad económica a sus accionistas, sino que también, tienen que esforzarse para obtener beneficios, generar un impacto social y medioambiental positivo; desarrollan metodologías y herramientas como SROI, monetización del valor social y balance social, referenciando que “las organizaciones utilizan los indicadores para medir sus diferentes tipos de resultados (productos y servicios, resultados, impactos, etc.) Cada organización puede crear su tabla específica de indicadores para medir y controlar los resultados obtenidos” (Bastida & Solé, 2021, pág. 19), así se logra centrar los esfuerzos al momento de recoger información de manera clara y enfocar la aplicación de las herramientas eficientemente. Estos autores presentan el proceso para medir el impacto en empresas en 4 pasos: identificar objetivos, analizar grupos de interés, medir resultados, verificar y valorar impacto, por último, monitorizar y rendir cuentas. La teoría de cambio es rescatada por varios autores como la que gesta las metodologías para el análisis de impacto social de una organización, (Bastida & Solé, 2021, pág. 17) la definen como una “metodología que permite presentar los objetivos que busca conseguir una determinada intervención y la manera concreta con la que una organización se propone conseguirlos”.

En países como Canadá e Indonesia se han desarrollado estudios enfocados al análisis de los proyectos sociales, en donde las investigaciones también han tenido la intención de medir el impacto de los resultados a nivel científico y social. En la investigación llamada *Linking transdisciplinary research characteristics and quality to effectiveness: A comparative analysis of five research-for-development projects* los, se buscó incluir la trans-disciplinariedad, que no solo aporta al impacto social en el campo investigado, sino también la construcción de conocimiento, para esto, los autores Belchera, Davel y Ramirez exploraron varias herramientas de medición de impacto, donde se comprometen varias partes involucradas que desean conocer la solución a un problema social, dando así, gran relevancia a la investigaciones que buscan mejorar o proponer cambios significativos en programas, políticas o metodologías de intervención. (Belchera, Claus, Davel, & Ramirez, 2019, pág. 200).

Académicos y empresarios han trabajado para brindar a la comunidad en general herramientas de medición del impacto social y ambiental, dentro de las alternativas existentes, un desarrollo teórico realizado en Viena Australia, pretende describir ampliamente diferentes herramientas de medición de impacto, se rescatan en el desarrollo del texto la clasificación de tres tipos de herramientas para este fin: Herramientas ampliamente estandarizadas (Evaluación de Cumplimiento de Derechos Humanos, FICAT, Evaluación de Impacto B, Principios de Igualdad de Género, Índice HIGG, Código de Sostenibilidad y SAFA); Herramientas ampliamente personalizables (SDG Compass, Natural Capital Protocol y Financial Valuation Tool) y el enfoque netamente híbrido (Calculadora de Valor Sostenible y Modelo LBG). La pertinencia de usar una u otra depende de los intereses, motivaciones o limitaciones de la

empresa, es donde los gerentes son llamados a definir la pertenencia y los alcances que la institución desee tener en el ejercicio (Tharani, 2019, págs. 80-81).

En la revista económica CIRIEC de España se expone la investigación llamada Digitalización, Monitorización y Evaluación del Impacto de la Economía Social. Análisis en el Tercer Sector de Acción Social español: el Caso de Juntos por el Empleo, donde se pretende desarrollar una estrategia para la medición de los resultados mediante la recolección de información de indicadores y técnicas para analizar y construir una metodología que recolecte datos financieros y se indague por información de los beneficiarios, ubicando este análisis en el momento y lugar histórico para lograr entender con fundamento teórico, los impactos que se están generando con su presencia en los territorios; los investigadores encontraron que herramientas tecnológicas que logren cruzar la información no son suficientes, se debe demostrar la eficiencia en las técnicas y estrategias utilizadas al interior de la organización para promover el desarrollo de sus clientes o beneficiarios, como resultado se evidencia que el enfoque de impacto colectivo se descubre como una nueva forma, colaborativa y estructurada, necesaria para abordar los problemas a los que se enfrenta en las empresas del tercer sector (Dueñas & García, 2019, pág. 155).

Como ejercicio investigativo es importante referenciar el estudio realizado llamado Balanced Scorecard: estrategia para la medición del desempeño en la dirección de Proyectos, realizado en Venezuela donde se plantea la necesidad de tener herramientas para seguir, controlar y definir resultados de proyectos sociales, tomando como objetivo integrar la herramienta Balanced Scorecard con las actividades propias de la gestión de proyectos, en este ejercicio se desarrolló un trabajo de campo con 105 gerentes de proyectos en el sector de estudio, comparando proyectos desarrollados con diferentes

metodologías de seguimiento y control, contra proyectos que han implementado el Balance Scorecard, luego de esto se determinó como resultado que el Balanced Scorecard es una herramienta que puede mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión de los proyectos en términos de alineación de los resultados del proyecto con la estrategia de la organización. (Silva, Guerra, & Silva, 2021).

Después de hacer este recorrido a nivel internacional, se presentan los hallazgos a nivel nacional relacionados con impactos de programas y proyectos sociales, en Colombia, se ha avanzado en los últimos años en el estudio de metodologías y desarrollo conceptual de temas relacionados con responsabilidad social empresarial y evaluación de impactos; en la ciudad de Barranquilla se desarrolla una revisión de estos temas en un estudio llamado Medición de Impactos socio-ambientales y Responsabilidad Social Organizacional, donde se recopilaron conceptos y se proponen algunos indicadores para el desempeño socioambiental en las organizaciones, los cuales deben, según los autores, estar armonizados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Como resultado de esta investigación se construye un cuadro de indicadores ajustable a las actividades de cualquier organización. Desde las empresas sociales o las llamadas organizaciones sin ánimo de lucro que llevan a cabo múltiples acciones para personas o grupos de personas, entre estas, la responsabilidad social se puede confundir con las acciones que día a día realizan, por eso, es importante que su naturaleza sea recoger información para definir los aportes que se brindan para el logro de los ODS (objetivos de desarrollo sostenibles).

Cada organización dependiendo de la naturaleza de sus operaciones y el impacto que causa en los Stakeholders y el medio ambiente, podrá enfocarse en la consecución puntual de un grupo de Medición de Impactos Socioambientales y Responsabilidad

Social Organizacional ODS por encima de otros, esto es, destinando más esfuerzos y recursos para enfocarse en 1, 2 o los que considere necesario (Fuentes, Castrillón, Reátiga, Barros, & Llanos, 2019, pág. 16).

Por otro lado, en la ciudad de Bogotá Colombia se desarrolla la investigación llamada La Sostenibilidad en Colombia Frente al Desarrollo Sostenible en el Mundo. Una Revisión Bibliométrica para el Análisis del Entorno, donde se pretende contrastar la medición que se realiza al interior de las organizaciones con relación a las que realizan alrededor del mundo, bajo los criterios de selección bibliográfica, proponiendo un esquema de Clasificación Conceptual, utilizando un arqueo bibliográfico con artículos de los últimos 10 años, el resultado del estudio demostró que los países asiáticos y europeos son los principales investigadores del tema tratado, en contraste, los países latinoamericanos han hecho pocas investigaciones sobre sostenibilidad ambiental y las empresas se enfocan más en el crecimiento financiero que en los impactos ambientales o sociales, lo cual va en detrimento del desarrollo sostenible (Bossa-Benavidez, Meza, Ramos-Franco, & Cohen-Padilla, 2023).

Con relación a la evaluación de impactos específicamente en temas relacionados con discapacidad, se logra identificar algunos ejercicios relacionados con la participación de las empresas y el desarrollo de las personas con discapacidad, un ejemplo de esto es la investigación realizada en Bogotá Colombia llamada La Responsabilidad Social del Empleador Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Colombia frente a la discapacidad, donde se plantea la problemática de exclusión de la población con discapacidad en el ámbito empresarial, tomando como objetivo evaluar la participación del empresariado en disminuir las brechas para el empleo, planteando como una de las conclusiones la necesidad de visibilizar el impacto y los

resultados positivos que trae la contratación y la puesta en marcha de políticas de inclusión (Báez, Espitia, & Oyague, 2019).

Se encuentran ejercicios de investigación a nivel regional relacionadas con la medición y evaluación de impactos, en la revisión realizada, se encuentra un estudio en la ciudad de Medellín llamado, Evaluación del Impacto Económico de Programas Sociales Contra la Pobreza: una Revisión de Estudios Aleatorizados en la Abra de Esther Duflo, donde se plantea la como objetivo caracterizar los estudios sobre la evaluación aleatorizada del impacto de programas sociales contra la pobreza en la obra de Esther Duflo, utilizando una metodología basada en la revisión sistemática, desde la aplicación de una guía de nueve bases de datos, se rescata la síntesis cualitativa de los resultados, la descripción de las poblaciones, las intervenciones, los controles y los desenlaces evaluados, se analizaron 34 evaluaciones aleatorias de programas sociales contra la pobreza, el 41,2 % en educación; el 20,6 % en salud; el 8,8 % sobre microcréditos; el 8,8 % en participación política de las mujeres y el 5,9 % en transferencias directas a poblaciones pobres (Arias, 2020).

En el ámbito local, se encuentra una investigación en la ciudad de Medellín donde se pretende evaluar el impacto de la educación superior en los egresados del Instituto Tecnológico Metropolitano – Medellín, a través de un análisis multivariado y la estimación del modelo Average Treatment Effect (ATE), se describe como resultado que la educación ofrecida a esta población ha generado un impacto académico, asociado a los estudios de actualización, y dos impactos sociales, asociados a la situación laboral y al nivel de ingresos percibidos por los egresados (González, Díez-Echavarría, Zapa, & Eusse, 2019).

Esta revisión del estado del arte, demuestra la necesidad de aportar desde la academia, ejercicios investigativos que analicen las herramientas de medición de impacto social

existentes y proponer alternativas para que, organizaciones sociales controlen, definan, mejoren y compartan los resultados de los proyectos y programas que buscan generar cambios en las comunidades en las cuales los desarrollan.

### **4.3 Marco Legal**

A nivel internacional, los temas de inclusión y diversidad han sido regulados como mecanismo para unificar conceptos y principios que faciliten las acciones en cada país que las acoge. La Declaración Universal de Derechos Humanos, se adopta 1948 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, definiendo los derechos humanos fundamentales que deben protegerse para todas las personas, sin discriminación por motivos de raza, color, género, religión, discapacidad, u otros (Naciones Unidas , 2015).

La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de Naciones Unidas en 2006 propone a los países parte, mecanismos para facilitar la inclusión de esta población; en 2009 Colombia adopta este documento guía, pero es hasta 2013 que se logra la aprobación de la ley 1618 donde se establecen responsables y mecanismos efectivos para que en Colombia se garantice el ejercicio pleno de los derechos, describe formas de facilitar la inclusión, invita a todos los actores de la sociedad (familia, sociedad y estado) a ser parte de las acciones afirmativas y ajustes razonables necesarios, eliminando toda forma de discriminación y exclusión (Sanchez, 2023).

En el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966) los estados partes se comprometen a garantizar el ejercicio de los derechos que en él se enuncian, sin discriminación alguna por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición social. También la Convención Interamericana para la Eliminación de todas Formas de

Discriminación Contra las Personas con Discapacidad compromete a los estados parte a legislar y llevar a cabo acciones en ámbitos educativos, laborales y sociales para facilitar las relaciones igualitarias y participativas (Organización de Estados Americanos, 1999).

La educación es un ámbito del desarrollo del ser humano, en Colombia está legislado y regulado para su adecuado cumplimiento, para el caso de la educación inclusiva, se cuenta con el decreto 1421 donde se indica que la inclusión educativa tiene como objetivo “promover el desarrollo, aprendizaje y participación en ambientes de aprendizaje común, sin discriminación o exclusión alguna, y que garantiza, en el marco de los derechos humanos, los apoyos y los ajustes razonables requeridos en su proceso educativo” (Ministerio de Educación, 2017).

En Colombia existe una amplia legislación que regula las responsabilidades en sectores como el educativo, laboral, salud, turismo, transporte, tecnologías de asistencia, asistencia y auxilios económicos, sin embargo, como lo refiere Castillo “no se trata de generar más y más leyes o normas para robustecer el marco jurídico pues, las que existen, dentro de sus posibilidades, proveen el andamiaje para que la gestión” (Castillo, 2020).

La Ley Estatutaria 1618 en su artículo 5° reza: Garantía del ejercicio efectivo de todos los derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión. Las entidades públicas del orden nacional, departamental, municipal, distrital y local, en el marco del Sistema Nacional de Discapacidad, son responsables de la inclusión real y efectiva de las personas con discapacidad, debiendo asegurar que todas las políticas, planes y programas, garanticen el ejercicio total y efectivo de sus derechos (El Congreso de Colombia, 2013).

En esta misma ley, en el artículo 6° hace referencia de las responsabilidades de la sociedad civil y las familias, las empresas privadas, las organizaciones no gubernamentales y los

gremios, definiéndolos como veedores del cumplimiento de la ley, y como corresponsables en el cumplimiento de la misma (El Congreso de Colombia, 2013).

De igual forma, y dando respuesta en el requerimiento legal definido en el Documento CONPES 166/2013, el ministerio del trabajo de Colombia promueve y difunde los principios y derechos fundamentales en el trabajo para la inclusión de las personas con discapacidad en el mercado laboral, donde se plantean acciones como la sensibilización de las empresas , reglamentación de los derechos y garantías de las personas con discapacidad y por último la Reglamentación para la conformación y funcionamiento del Consejo para la Inclusión de la Discapacidad (Ministerio de Trabajo , 2023).

A nivel regional, el departamento de Antioquia cuenta en la actualidad con una Política de discapacidad e Inclusión Social 2015-2025 donde se establecen las acciones que a nivel municipal las entidades del orden municipal deberán implementar las acciones que les corresponda según el contenido en los ejes y líneas, al igual que se articulan con las políticas y planes del despacho de gobierno. En este mismo documento se referencia el decreto 2171 de 2012, el cual complementa el decreto 1544 de 2009, gracias a este se dan claridades frente al proceso de convocatoria y elección de los representantes de las organizaciones de las personas con discapacidad al Comité Departamental de discapacidad, posibilitando los mecanismos de participación en toma de decisiones a nivel departamental (Gobernación de Antioquia , 2015, pág. 13).

#### **4.4 Marco Teórico**

En este espacio, se relacionan las referencias históricas encontradas frente al desarrollo del concepto de evaluación de impactos, las perspectivas actuales frente a las metodologías y los

retos para organizaciones o sectores interesados en mejorar la forma como se visualizan los resultados de sus intervenciones en personas o comunidades.

Peter Rossi es referenciado por diversos autores como uno de los pioneros de la evaluación de los programas sociales entre 1970 y 1999, Arístides Vara, en su libro *La Evaluación de Impacto de Programas Sociales* lo toma para determinar que la evaluación “es un instrumento para estudiar, comprender y ayudar a mejorar los programas en todos sus aspectos importantes, incluyendo el diagnóstico de los problemas a los que se dirigen, su conceptualización y diseño, su implementación y administración, sus resultados y su eficiencia” (Vara-Horna, 2007, pág. 48), la base que tienen los investigadores actuales para definir métodos y fines de la evaluación de impactos.

De igual forma, se atribuyen en los textos explorados, los primeros estudios sobre evaluación a las áreas de la educación y la salud en Estados Unidos, de manera más directa en la segunda mitad del siglo XX, donde se determinó la necesidad de evaluar los resultados de políticas y programas que buscaban el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas en ámbitos como salud, empleo, vivienda, alimentación y educación; bajo un enfoque cuantitativo, en ese momento, la labor de evaluar la lideraba el estado, convocando posteriormente a la academia e instituciones privadas, generando diversas herramientas y métodos para este fin. El desarrollo académico se amplía con llegada de elementos cualitativos incorporados que dan valor a los métodos y reconocen la importancia de estructurar mecanismos con ambos enfoques, nutriendo los resultados obtenidos (Maldonado & Yarahuán, 2018, pág. s.d).

Durante la década de 1970 y 1980 se revitalizó la discusión académica frente a los métodos cualitativos y cuantitativos, donde varios precursores de la evaluación de impacto de ese

momento reconocieron las ventajas de combinar ambos enfoques y la necesidad de tecnificar las herramientas descriptivas del enfoque cualitativo (Weiss, 2018, pág. s.d).

Michael Quinn Patton (2002), es considerado como uno de los precursores de evaluación centrada en el uso “más que un modelo, es una estrategia para tomar decisiones, no aboga por algún contenido, modelo, método, teoría o uso particular de la evaluación” (Terraza- Beleño, 2019, pág. 46), Patton toma dentro de su estructura cuatro criterios para determinar si la evaluación es apropiada: primero debe ser útil para los interesados, segundo la factibilidad, tercero la precisión como elemento de éxito para el análisis de la información y cuarto debe ser apropiada, aspecto que da valor al resultado obtenido Todo esto dentro de un proceso amplio y complejo donde se deben tener en cuenta las metas de los programas a evaluar y el interés del investigador o evaluador que guía el ejercicio.

Para el 2003 toma relevancia la medición de impactos como herramienta de innovación, referenciado a Chércoles, Mendizabal, González, & González con su libro Evaluación de Impacto Social de proyectos de I+D+I: Guía Práctica Para Centros Tecnológicos, donde recatan que la evaluación de impactos sociales en los programas y/o proyectos ha estado presente en el ámbito público y privado, lo que ha permitido ir estructurando principios básicos y otros complementarios que logren brindar información relevante para los proceso; dentro su propuesta refieren que la evaluación de impactos debe trascender el dato, llevándolos a un segundo grupo, donde el uso de la información debe ser acordado por los actores de interés, así, se valorarían a fondo los datos obtenidos inicialmente; de igual forma, se plantean dos tipo de evaluación, la estática y la de eficiencia, siendo la última la más utilizada para programas o proyectos ambientales , educativos o sociales, con algunas dimensiones que deben ser tenidas en cuenta en los ejercicios de evaluación: dimensión económica, ambiental, psicológica, cultural y social. Para

concretar la metodología se presentan tres momentos para llevarla a cabo; evaluación ex ante, itinerario y evaluación ex post (Chércoles, Mendizabal, González, & González, 2003, pág. 91).

Ya para el 2011 Herrero propone tres momentos de amplio desarrollo para el tratamiento de información, primero referencian el registro de información, el cual debe cumplir con los principios de intimidad, utilidad y validez; segundo, el tratamiento de la información, donde se define que sea útil, fácil de recopilar o adquirir, y que los sistemas de información sean correlacionados, tercero, la presentación de resultados, indicando que debe ser de manejo público, al igual que se utilicen como base elementos como la memoria, ideas-opiniones y la tendencia donde se rescata la premisa que plantea que “la constatación del dato, es solo eso, un dato. Por eso, no vale la pena expresar datos sin acompañarlos de la explicación o interpretación que sugieren” (Herrero, 2011, pág. 73).

Para el caso de los programas o proyectos dirigidos a personas en situación de discapacidad se rescatan 5 herramientas para medir el impacto según el interés y el énfasis de importancia; estas herramientas son expuestas en 2011 y tienen el interés de indagar por la intensidad de apoyos requeridos por parte de la persona con discapacidad se referencia la Escala de Intensidad de Apoyos, si se requieren aspectos de la calidad de vida familiar se encuentra la Escala de Calidad de Vida Familiar, si la intención es evaluar las limitaciones en la actividad y la restricción en la participación se utiliza la Clasificación Internacional del Funcionamiento, la Discapacidad y la Salud (CIF), cuando se busca identificar las habilidades socio-laborales de los jóvenes junto al análisis del puesto de trabajo se encuentra el Modelo Integral de Evaluación Ocupacional y por último si se requiere identificar ampliamente en el cambio de imaginarios sociales en los entornos reales y naturales de participación se utilizan las entrevistas semiestructuradas (Andrade, Gómez, García, Robayo, & Salazar, 2011, pág. 6).

Se desarrolla la siguiente tabla para agrupar las propuestas presentadas:

**Tabla 1: Herramientas Grupo de Investigación en Rehabilitación e Integración Social de la Persona con Discapacidad**

<b>Herramienta</b>	<b>Definición</b>	<b>Factores a Evaluar</b>	<b>Estructura</b>
<b>Escala de Calidad de Vida Familiar -ECVF</b>	Se constituye como una forma de estimular a los miembros de la familia a tomar la iniciativa de establecer sus prioridades; entre las expectativas y los logros de la familia, de tal forma, que la familia alcanza el bienestar cuando están satisfechas ciertas necesidades que son realmente importantes para ella.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interacción familiar.</li> <li>2. Recursos generales de la familia</li> <li>3. Rol parental</li> <li>4. Salud y seguridad,</li> <li>5. Apoyo a las personas con discapacidad</li> </ol>	Escala Likert
<b>Escala de Intensidad de Apoyos</b>	Propone atender a qué es lo que necesita y desea cada persona; pero también implica dar oportunidades reales a la persona con discapacidad, haciéndola partícipe, eligiendo y decidiendo su propia vida.	57 actividades de la vida diaria y 28 aspectos relativos a problemas médicos y conductuales.	Es una medida multidimensional diseñada para determinar el perfil y la intensidad de las necesidades de apoyo de un adulto con discapacidad intelectual.
<b>Modelo integral de Evaluación Ocupacional</b>	La evaluación relacionada con el trabajo es una herramienta necesaria en el mundo laboral y en los procesos que se desarrollan en éste, incluye el análisis de la ocupación laboral o el puesto de trabajo y el análisis de las características del sujeto aspirante al mismo.	<p>Está compuesto de ocho categorías</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Definición de la ocupación.</li> <li>● Condiciones ambientales</li> <li>● Nivel de calificación</li> <li>● Nivel de esfuerzo.</li> <li>● Funciones del trabajador.</li> <li>● Recursos materiales.</li> </ul>	Batería de evaluación creada por profesionales en Terapia Ocupacional.

<b>Clasificación Internacional del Funcionamiento, Discapacidad y Salud (CIF)</b>	Re-orienta la percepción de los profesionales, las familias y la sociedad en general, desde una perspectiva patológica de la persona, a una mirada integral, en que se da prioridad a sus potencialidades frente al déficit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Productos de trabajo.</li> <li>● Rasgos del Trabajador.</li> </ul> Relaciona: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Estructuras corporales.</li> <li>● Funciones corporales.</li> <li>● Actividades-participación.</li> <li>● Factores Ambientales.</li> </ul>	Listado y conceptos para clarificar y organizar la realidad de las personas en lo que tienen que ver con la salud, bienestar, estado de salud, calidad de vida.
---	--	--	---

**Fuente:** construcción propia

## 5

Como interés global de evaluar los resultados de inversiones sociales, organizaciones como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en 2018 publica el texto llamado Evaluación del impacto Social: Integrando los Aspectos Sociales en los Proyectos de Desarrollo donde presenta los referentes que enmarcan la identificación de resultados luego de la implementación de programa o proyecto, partiendo de la concertación en la comunidad científica de los aspectos y alcances de una evaluación de resultados en personas o comunidades impactadas, donde la identificación de necesidades y el planteamiento de las acciones dan los primeros lineamientos para definir una propuesta de evaluación de impactos social; se toman de nuevo los actores involucrados como importantes en toda acción con comunidades, proponen una serie de elementos para que una evaluación de impactos sociales aporte al mejoramiento del proceso de un proyecto o un programa, estando presente durante toda la vigencia de este; relacionan que el proceso debe cumplir con los siguientes elementos: marco jurídico, identificación del contexto, análisis de las partes interesadas, identificación de beneficios, oportunidades y riesgos, línea de

base, metodología para la recolección de datos, indicadores, divulgación, gestión adaptativa y comunicación (Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2018).

Si bien se han planteado como parte esencial en el planificación de proyectos la descripción de la teoría de cambio, para autores como Viola Casseti y Joan J. Paredes Carbonell existen nuevas discusiones sobre las formas y metodologías donde se referencia el énfasis en la Teoría del Cambio como base para definir mejor los criterios y herramientas para realizar una evaluación de impactos social ya que, por medio de esta se facilita la comprensión más profunda de cómo se espera que un programa o proyecto genere impactos (Casseti & Paredes-Carbonell, 2020, pág. 306).

Para este estudio, es importante presentar la teoría de las capacidades desarrolla por el economista Amartya Sen, quién es referenciado por Urquijo para definir capacidades como aquella que “expresa la libertad real con la que una persona debe contar para alcanzar aquello que valora” (Urquijo-Angarita, 2014, pág. 68). El teórico sobrepone al ser humano y su contexto como elementos principales para definir su capacidad real de ser libre, donde se da importancia a la evaluación de oportunidades y capacidades, más allá de terminar las funciones que desempeña en diferentes ambientes. Esta base teórica constituye el insumo conceptual del ser humano y su entorno para llevar a cabo las evaluaciones de impacto.

Como nuevas discusiones sobre el tema, la Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos emite en el 2015 su libro Lineamientos para la Evaluación y Gestión de Impactos Sociales de Proyectos donde se plantean 26 tareas enmarcadas en tres grandes pilares: el primero es entender el problema que se busca impactar con el programa o proyecto, el segundo predecir, analizar y evaluar las probables vías de impacto, tercero desarrollar e implementar estrategias y

por último diseñar e implementar el monitoreo, también determinan lineamientos éticos y relevantes y dan ejemplos exitoso de evaluación (Vanclay, 2015).

Las discusiones que se han llevado a cabo a lo largo de los últimos años demuestran que este tema de investigación está vigente y presenta grandes retos para instituciones públicas y privadas que deseen aportar al desarrollo de las comunidades que acompaña y apoya. Los retos que presentan los Objetivos de Desarrollo Sostenible en área como salud, educación, sostenibilidad ambiental, cooperación, paz, alimentación empleo, reducción de la pobreza entre otros, son el punto de partida para plantear las acciones a desarrollar en la actualidad, el último informe emitido por las Naciones Unidas no es muy alentador, hace referencia que si se continúa de la misma manera y prosiguen las tendencias actuales, en 2030 seguirán viviendo en la pobreza extrema 575 millones de personas y que solo la tercera parte de los países lograrán la meta de reducir la pobreza al menos en un 50 % , en aspectos como la reducción de las desigualdades los gobiernos y la sociedad civil está llamada a generar cambios que busquen mejorar las condiciones de la gran mayoría de la humanidad (Naciones Unidas , 2023).

Este recorrido permite un acercamiento a varios elementos relevantes para estructurar propuestas de evaluación de impacto ajustadas a las realidades y problemáticas actuales, pero definen en gran medida la importancia de buscar una mirada objetiva de programas o proyectos sociales, las metas establecidas, las metas alzadas y los cambios sugeridos luego de la implementación de metodologías de evaluación y divulgación.

## CAPÍTULO III

### 6 Diseño Metodológico

#### 6.1 Línea de investigación institucional

Esta investigación denominada herramienta de medición de Impacto social de los programas de la corporación social El Comité, hace parte del grupo de investigación en Innovación y gerencia social (INGES) de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, específicamente en la línea de investigación denominada gerencia social y comunitaria.

Este grupo pretende resolver problemas sociales, empresariales o educativos por medio de la innovación social, empresarial y educativa, buscando generar propuestas directas para la intervención sistemática y organizada, que se reflejen en el caso de las empresas, mejoramiento en procesos de calidad, competitividad, productividad, en el caso de los contextos sociales, se busca el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades. En los temas relacionados con la gerencia social, se tienen como propósito estudiar modelos de gestión que estén enfocados en la toma de decisiones bajo criterios de equidad, eficacia, eficiencia y sostenibilidad, de manera que los recursos, proyectos o políticas, realmente se conviertan en oportunidades para elevar el nivel de vida de las comunidades (Grupo de Investigación Innovación y Gerencia Social - INGES-, Antioquia-Chocó, 2023).

#### 6.2 Eje temático

La presente investigación está adscrita a la facultad de ciencias económicas y administrativas, programa de maestría en gerencia social, desde donde se pretende enfatizar en el ejercicio de la gerencia en el campo social, de igual forma, este programa académico, tiene en cuenta los enfoques gerenciales que están en función del fin y del tipo de organización en la cual

se encuentren los actores implicados, preparándolos para la aplicación de herramientas de gestión que aporten a la interrelación entre la sociedad, las empresas y las instituciones públicas y privadas para la atención a necesidades y problemas sociales contemporáneas. La gerencia social para este caso, aborda los problemas desde perspectivas socio- económicas, políticas y cultural, que posibiliten la comprensión de las realidades, las necesidades y posibilidades de desarrollo innovador que, a su vez, suponen comprender los entramados que han configurado los ciudadanos y organizaciones a nivel nacional e internacional (Corporación Universitaria Minuto de Dios , 2023)

### **6.3 Enfoque de investigación y paradigma investigativo**

Teniendo en cuenta los factores de esta investigación, los sujetos de estudio que aportará la información, el diseño de herramientas y el análisis de la misma, se ubica en un enfoque mixto, esto impulsado por la complejidad de los sujetos que son los sujetos que hacen parte de la planificación, ideación y estructura de los programas o proyectos realizados en la Corporación Social El Comité. Según Sampieri este enfoque “logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, ayuda a formular el planteamiento del problema con mayor claridad, produce datos más “ricos” y variados, potencia la creatividad teórica” (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014), al igual que permite comprender cómo se establecen los lineamientos de planeación y evaluación de los programas que se desarrollan al interior de la institución, específicamente en su área social y explicitar el contexto del alcance de las acciones realizadas. Todo esto permite obtener una visión más comprensiva del problema tomando datos y cualitativos y cuantitativos.

Es importante resaltar que, al acercarse a los diferentes antecedentes teóricos y experimentales de los ejercicios de medición impactos de diferentes proyectos realizados por la academia, el sector social y agencias de cooperación internacional, se determina que el paradigma que acoge esta investigación esta defina por el entramado de herramientas y lineamientos para la evaluación de proyectos bajo una mirada

amplia, donde ambos enfoques permiten un procesos sistémico, empírico y crítico de la investigación, donde la posibilidad de recolectar datos cuantitativos y luego utilizar la descripción y análisis cualitativo, produce un mejor entendimiento del problema analizado (Ortega, 2018, pág. 19).

## **6.4 Diseño**

Para este caso, y teniendo en cuenta las características de los sujetos de estudio, el diseño de la presente investigación se define bajo los lineamientos de una investigación no experimental, donde las variables a analizar corresponden a sucesos ya ocurridos, relacionados con los resultados, experiencias, avances o logros de las personas luego de hacer parte de los proyectos o programas sociales de El Comité; por otro lado, y como corresponde dentro la lógica presentada por los investigadores sobre las medición de impactos, las variables a analizar corresponden a los efectos que una intervención o acción causan en una persona, familia o comunidad, las cuales no pueden ser manipuladas, y los investigadores en este caso, no tienen control directo sobre dichas realidades. (Agudelo, Aignerren, & Compiladores, 2008, pág. 39).

### **6.4.1 Alcance**

Teniendo en cuenta los objetivos de esta investigación y el interés de comprender no solo los datos cuantitativos de los proyectos de la Corporación Social, se exploran datos cualitativos que dan vida a las variables a identificar en el ejercicio de medición. Por lo anterior, se define que el alcance es corte descriptivo, donde se tendrá la posibilidad de especificar las propiedades de las variables indagadas, además de estandarizar los factores de interés, se definirán factores contextuales para ampliar la posibilidad de extender el dato a lo descriptivo. (Risco, 2021, pág. 3).

Este alcance, posibilita caracterizar el fenómeno y exponer dentro de la estructura de medición seleccionada, las realidades de los seres humanos que participan en la investigación, acercando de manera amplia las realidades, experiencias y aportes para transformar las intervenciones que se proponen por distintas organizaciones en los territorios, de allí la importancia de buscar exponer la presencia de un determinado grupo humano activo dentro de los proyectos sociales que se analizan, tanto en la ejecución como en planeación y evaluación (Galarza, 2020, pág. 5).

#### **6.4.1.1 Población**

La información requerida sobre la caracterización, tipo de población beneficiaria y factores relevantes para la medición de impacto, se obtendrá de los documentos de referencia existentes en la organización social El Comité relacionados con los proyectos “Más Productivo”, “Plan triángulo” y “Generación de Capacidades”, dichos proyectos sociales que son financiados por donantes y benefactores naturales o jurídicos, estas últimas son definidas como aquella que “analiza y mide las necesidades sociales a un nivel sistémico, define agendas y mide el avance, realiza alianzas en los territorios y cofinancia proyectos de alto valor, generando resultados a mayor escala” (Emiliani, 2018).

Los proyectos mencionados se definen dentro de la estructura organizacional de la siguiente manera:

#### **Plan Triángulo**

Durante 45 años este espacio se ha constituido gracias a la participación de un equipo interdisciplinario y de análisis horizontal frente a la situación compleja de niños, niñas y adolescentes con discapacidad, se lleva cabo en una unión estratégica con el Hospital San Vicente Fundación en su departamento de Rehabilitación, las personas atendidas proceden de

municipios de Antioquia y departamentos de Córdoba y Chocó. (Corporación Social El Comité, 2023)

### **Generación de Capacidades**

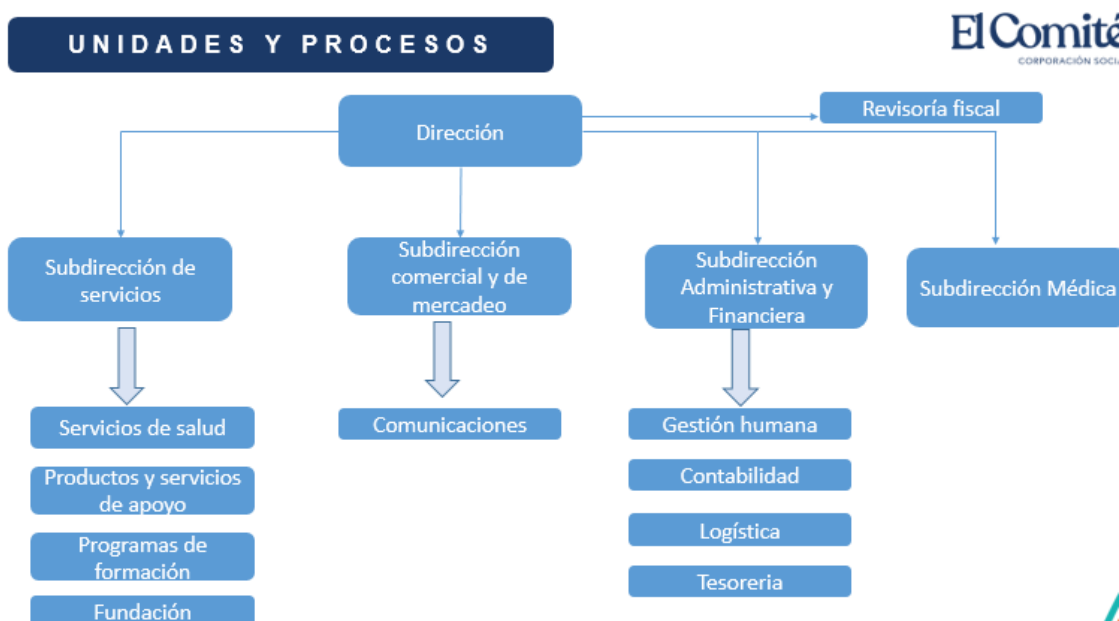
Durante 10 años de funcionamiento, jóvenes con discapacidad intelectual asisten a procesos de producción, en un ambiente controlado donde simulan una empresa y rutinas como preparación para el empleo o actividades productivas. Como meta se plantea desarrollar habilidades conceptuales, prácticas y sociales para la vida productiva de los beneficiarios. (Corporación Social El Comité, 2023).

### **Más Productivo**

Proyecto que busca promover el desarrollo social y la generación de oportunidades de crecimiento económico a personas con discapacidad y sus cuidadores, buscando el mejoramiento en su calidad de vida a través de la entrega de fondos rotativos incluyentes para el fortalecimiento de unidades productivas. (Corporación Social El Comité, 2023).

Los proyectos seleccionados para realizar el ejercicio investigativo, son ejecutados por un equipo de profesionales, quienes son liderados por un equipo directivo y sub-directivo que define los lineamientos estratégicos y planes operativos; para la descripción de la estructura existente en la organización y definir la dinámica institucional se referencia la siguiente figura:

Figura 1: Unidades y Procesos de la Corporación Social El Comité.



*Nota:* El gráfico representa la estructura actual de la Corporación Social El Comité y es extraída de un documento interno llamado “direccionamiento estratégico 2022”.

#### 6.4.1.2 Tamaño de muestra

Teniendo en cuenta que la información primaria para la investigación denominada herramienta para medición de impacto social de los programas de la corporación social el Comité, se recolectó a través de entrevistas a expertos y actores clave, y no se realizaron encuestas, no se requiere la realización del cálculo de tamaño de la muestra.

Para la recolección de las percepciones, recomendaciones y ajustes a las variables que se deben tener en cuenta para cumplir el objetivo de la investigación, se recogieron 5 entrevistas correspondientes a: 3 subdirectores de la organización, 1 profesional que participa en la ejecución de los proyectos y 1 experto externo.

Teniendo en cuenta que se requiere un acercamiento con actores internos y externos de la Corporación para obtener información en relación al tema de medición de impactos, se seleccionaron los participantes según los siguientes criterios:

- Trayectoria en la organización.
- Conocimiento de las dinámicas y direccionamiento estratégico de la organización.
- Relacionamiento con actores externos como financiadores, cooperantes y beneficiarios.
- Conocimientos académicos sobre evaluación de proyectos.

#### **6.4.1.3 Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos.**

Las fuentes de información seleccionadas para esta investigación son los documentos institucionales relacionados con la descripción de los proyectos sociales, estos tomados como referencia; informes institucionales de rendición de cuentas o de gestión y documentos relacionados con el direccionamiento estratégico con indicadores actuales.

Por otro lado, se tomará la información de las personas seleccionadas mediante la aplicación de entrevistas, con las cuales “se busca que la información recabada sea lo más precisa posible; se pretende conseguir los significados que los informantes atribuyen a los temas en cuestión” (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, & Varela-Ruiz, 2013), relacionando sus conocimientos con los retos actuales para desarrollar una herramienta que permita la identificación de los impactos en las áreas de interés de esta investigación. Se consideró la entrevista semiestructurada partiendo de la necesidad de ampliar la información brindada por los entrevistados, donde “se presentan temas que deben tratarse, aunque el

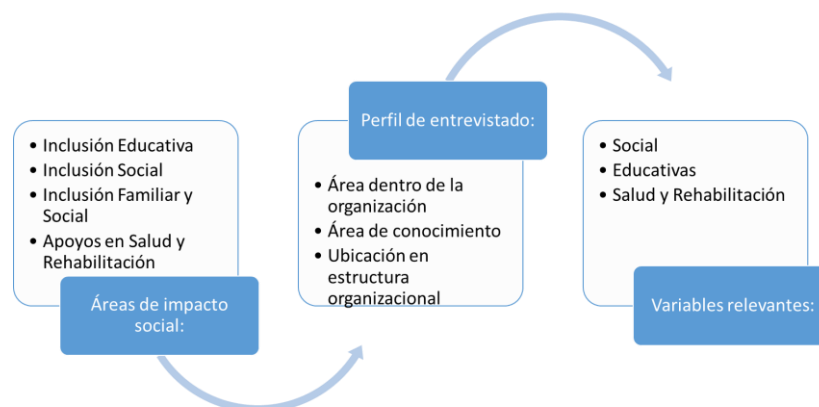
moderador tiene libertad para incorporar nuevos que surjan durante la sesión, e incluso alterar parte del orden en que se tratan” (Hernández-Sampieri & Torres, Metodología de la Investigación las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta, 2018, pág. 458). Estas entrevistas se desarrollaron en el marco de un proceso de investigación y la información es tratado solo para este fin.

#### **6.4.1.4 Análisis y tratamiento de datos.**

La información recolectada en las entrevistas realizadas a las personas clave de la organización y agentes externos, se llevaron a cabo de manera individual, con el fin de realizar un recorrido por de la dinámica institucional, escuchar la percepción frente a los procesos sociales llevados a cabo y la información que se considera importante para presentar de manera adecuada los impactos de las áreas social; luego de esto, se coteja la información con las percepciones encontradas, se extraen las variables , factores relevantes, puntos de vista en común o diferencias que sirvan como insumo para proponer la herramienta de medición de impactos social para la Corporación. Los datos entregados son utilizados solo para este ejercicio investigativo, guardando los principios de confidencialidad y rigurosidad al tratamiento de información, datos o estadísticas internas.

Las entrevistas realizadas se presentaron bajo los criterios de: área de impacto, perfil del entrevistado y las variables relevantes, el siguiente esquema refleja la dinámica realizada:

Figura 2 Estructura para realización de entrevistas semiestructuradas a expertos



Nota: Creación del autor

Para la recolección ágil de la información se expuso la estructura actual presentada en el balance social versión 2022, al igual que datos existente dentro de los documentos explorados, se realiza el análisis de estos en compañía de los entrevistados, guiada esta conversación por los criterios de indicadores de impacto recomendados por USAID<sup>3</sup>, quienes mencionan en sus documentos de guía que los indicadores deben cumplir con los siguientes criterios: deben ser directos, objetivos, adecuados, cuantitativos, sin descartar la descripción de las narrativas, desagregados, prácticos y fiables (Gonzalez, 2019, pág. 144).

Para facilitar la comunicación, se construyó un cuadro donde se recolectaron 26 apartados con información cuantitativa presentada anualmente en áreas trabajo inclusivo, educación inclusiva, alianzas, apoyos en salud y eventos de impacto.

<sup>3</sup> USAID -Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Tabla 2 Descripción de datos encontrados en balance social 2022

Área de Impacto	Descripción	Dimensión	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente
Inclusión Ocupacional y Laboral	Acompañamientos para la inclusión y entrenamiento ocupacional	Cuantitativo	Resultado	Anual	Bases de datos
Inclusión Ocupacional y Laboral	Familias impactadas	Cuantitativo	Resultado	Anual	Bases de datos
Inclusión Ocupacional y Laboral	Empresas e instituciones que le apuntan a la inclusión	Cuantitativo	Impacto	Anual	Bases de datos
Inclusión Ocupacional y Laboral	Personas capacitadas para entornos laborales	Cuantitativo	Resultado	Anual	Listas de asistencia
Inclusión Ocupacional y Laboral	Unidades productivas accedieron a fondos para el fortalecimiento	Cuantitativo	Resultado	Anual	Bases de datos
Inclusión Ocupacional y Laboral	Personas sensibilizadas frente a la inclusión laboral	Cuantitativo	Impacto	Anual	Listas de asistencia
Inclusión social y familiar	Niños y niñas participaron de salidas de inclusión	Cuantitativo	Resultado	Anual	Bases de datos
Inclusión social y familiar	Evento Go Baby Go (NIÑOS Y MUNICIPIOS)	Cuantitativo	Impacto	Anual	Bases de datos/informe
Inclusión social y familiar	Voluntarios Donantes Marcas aliadas	Cuantitativo	Impacto	Anual	Bases de datos
Inclusión social y familiar	Familias y cuidadores formados en discapacidad e inclusión	Cuantitativo	Resultado	Anual	Listas de asistencia
Inclusión social y familiar	Familias orientadas para facilitar procesos de inclusión	Cuantitativo	Resultado	Anual	Bases de datos
Inclusión social y familiar	Familias participaron de actividades sociales	Cuantitativo	Resultado	Anual	Bases de datos

Formación	Beneficiarios de procesos formativos en temas de inclusión y discapacidad	Cuantitativo	Resultado	Anual	Listas de asistencia
Formación	Asistentes a eventos formativos sobre diversidad e inclusión	Cuantitativo	Resultado	Anual	Listas de asistencia
Formación	Estudiantes realizaron su práctica en salud	Cuantitativo	Resultado	Anual	Informes
Formación	Personas se beneficiaron de actividades formativas para el cuidado del adulto mayor	Cuantitativo	Resultado	Anual	Bases de datos
Formación	Orientaciones para la eliminación de barreras para la inclusión y la participación	Cuantitativo	Resultado	Anual	Bases de datos
Formación	Personas han participado en el proyecto PAID	Cuantitativo	Resultado	Anual	Bases de datos
Apoyos en salud	Orientaciones y apoyos para acceder a servicios de salud	Cuantitativo	Resultado	Anual	Bases de datos
Apoyos en salud	Familias atendidas en el programa Plan Triángulo, Clínica el Amputado con el aliado (HSVF)	Cuantitativo	Resultado	Anual	Bases de datos
Apoyos en salud	Personas de áreas rurales de Antioquia que recibieron productos de apoyo	Cuantitativo	Resultado	Anual	Bases de datos
Educación inclusiva	Apoyos para educación superior a jóvenes con discapacidad	Cuantitativo	Resultado	Anual	Bases de datos
Educación inclusiva	Personas que recibieron acompañamiento para fortalecer la educación inclusiva	Cuantitativo	Resultado	Anual	Bases de datos

Educación inclusiva	Articulaciones con Instituciones Educativas para facilitar los procesos de inclusión	Cuantitativo	Gestión	Anual	Bases de datos
Educación inclusiva	Procesos formativos en Educación Inclusiva a agentes de cambio del departamento de Antioquia.	Cuantitativo	Resultado	Anual	Bases de datos
PATROCINADORES Y ALIADOS	Empresas y aliados	Cuantitativo	Gestión	Anual	Bases de datos

*Nota:* Realización del autor luego de revisar y condensar la información de documento llamado Balance Social 2022 extraído de <https://elcomite.org.co/balance-social/> (03 de octubre de 2023)

El mecanismo para clasificar las variables dadas por las respuestas y observaciones de los entrevistados se planea en el siguiente esquema dividido en 5 bloques:

**Tabla 3 Herramienta para clasificar área y variables para medir impactos**

Bloque	Bloque 1	Bloque 2	Bloque 3	Bloque 4	Bloque 5
Áreas de Medición	Información Asuntos Estratégicos	Trabajo o Desarrollo Económico	Formación y Educación con Calidad	Participación Familiar y Social	Apoyos en Salud y Rehabilitación
VARIABLES/OBSERVACIONES/FACTORES					
Total Indicadores					

*Nota:* Creación del autor

#### 6.4.1.5 Plan de acción del proyecto

Para la construcción del plan de acción se establece un esquema donde se parta de las acciones a desarrollar para llevar a cabo la implementación de la herramienta, posteriormente de

determinan los recursos humanos y materiales en conjunto con el cálculo de costos. Luego se plantean los responsables y equipo asignado que garantice la ejecución con un cronograma, facilitando el seguimiento y ubicación en tiempo; todos estos factores llevan consigo una calificación y priorización, al igual que la descripción de los riesgos de acción para mitigarlos durante la ejecución. La construcción completa de este plan se puede visualizar en el capítulo de resultados.

## CAPÍTULO IV

### 7 Resultados y Discusiones

El desarrollo de las entrevistas y revisión de los documentos institucionales permitieron identificar aspectos relacionaos con áreas, lineamientos y estrategias para avanzar en la medición de impactos de los programas sociales El Comité.

Al contrastar las percepciones se definieron cuáles de las Unidades de Estratégicas aportan a la medición de impactos sociales; específicamente en las personas del área directiva se refuerza la importancia de no solo reconocer las acciones sociales como parte la misión institucional, sino la importancia de reconocer los resultados de dichas acciones, la división actual de las unidades de servicio pretenden ofrecer a diferentes públicos, soluciones que aportan a la inclusión social de las personas con discapacidad expresada gráficamente así:

**Figura 3. Unidades de Servicio actuales de El Comité**



*Nota:* Imagen otorgada por la Corporación Social El Comité

De esta manera, se plantea la discusión frente a las áreas donde se reflejan los impactos de las acciones llevadas a cabo, si bien por la naturaleza de la población atendida, las acciones en cada área pueden impactan la realidad de personas, familias o comunidades, es de gran relevancia que sean delimitadas y concretas las estrategias de medición o comunicación de impactos sociales.

Expresiones como “estamos en deuda con donantes y benefactores al no presentar los impactos, cambios y transformaciones en las personas que acceden a los programas o proyectos sociales” hacen dentro de los factores en común definir que todas las unidades podrían aportar datos para la medición de impactos, pero con mayor relevancia, las unidades de llamadas Fundación o Fondo Social y Formación aportan por su naturaleza y gestión los mayores niveles de profundidad con la misión institucional de transformar la vida de las personas con discapacidad física e intelectual, sus familias y su entorno social (Corporación Social El Comité, 2023).

Como resultado de los acercamientos con los entrevistados y la revisión, se seleccionó una lista de factores contextuales y económicos y de gestión en las unidades y áreas seleccionadas para realizar la propuesta:

**Tabla 4. Variables, Dimensiones y Unidades Involucradas**

Variables o Factores Relevantes	Dimensión	Unidad Involucrada
Satisfacción de los beneficiarios con las acciones llevadas a cabo en los proyectos sociales	Cuantitativa	Fundación(fondo social)
Cobertura de los proyectos sociales, acordes a la propuesta de valor hecha a las donantes y benefactores	Cuantitativa	Fundación(fondo social) - Formación
Participación de personas con discapacidad en actividades que mejoren las condiciones sociales y económicas de las personas	Cuantitativa	Fundación(fondo social)
Incidencia de la organización en favorecer la inclusión ocupacional de personas con discapacidad	Cualitativa	Fundación(fondo social) - Formación
Mejoramiento de condiciones de vida de las familias vinculadas a los proyectos sociales	Cualitativa	Fundación(fondo social)
Inclusión de los beneficiarios en actividades educativas/formativas	Cualitativa	Formación
Incidencia de la organización para favorecer la inclusión educativa.	Cualitativa	Formación
Incidencia de la organización para la inclusión educativa.	Cualitativa	Formación
Inclusión de los beneficiarios de los proyectos sociales en actividades culturales/recreativas	Cualitativa	Fundación(fondo social)
Acceso a servicios de salud	Cuantitativa	Fundación(fondo social)
Acceso a tecnologías de asistencia	Cuantitativa	Fundación(fondo social)

*Nota:* Construcción del autor

En las opciones existente para la evaluación de impactos en las organizaciones sociales, se encuentra el CMI (cuadro de mando integral), esta herramienta permite un análisis y tratamiento en diferentes ámbitos o factores relevantes para realizar el seguimiento al cumplimiento de objetivos, además, es el mecanismo utilizado por organizaciones sociales como El Comité, para hacerle seguimiento a los indicadores de sostenibilidad financiera, de servicios y gestión general por cada proceso; por otro lado, es concebida entonces esta lógica para este ejercicio investigativo, teniendo en cuenta que las perspectivas financiera, de cliente, de proceso y capacidades estratégicas, permiten no solo seguir analizando el cumplimiento de objetivos generales, sino constituir una herramienta para medir el impacto de los proyectos sociales desarrollados en beneficio de la población más vulnerable atendida.

**Figura 4. Perspectivas de Cuadro de Mando Integral**



*Fuente:* esta imagen fue extraída del artículo *Cuadro de Mando Integral: una mirada desde su evolución* Revista Venezolana de Gerencia, 27(97), 244-256.

Como mecanismo de validación de la pertinencia de los indicadores, los entrevistados basados en la lógica del Cuadro de Mando Integral señalan la conexión con procesos internos y objetivos institucionales, su viabilidad de medición y posible desarrollo de estrategias para cumplir con los objetivos en las áreas misionales de la Corporación Social El Comité. Este ejercicio da como resultado el siguiente esquema:

**Tabla 5. Ubicación de Indicadores por Áreas de Interés**

GESTIÓN Y ESTRATÉGIA	INCLUSIÓN OCUPACIONAL	INCLUSIÓN EDUCATIVA	PARTICIPACIÓN	APOYOS EN SALUD
Cobertura de los proyectos sociales	Participación de Personas con Discapacidad en actividades productivas.	Inclusión de Personas con Discapacidad en actividades educativas/formativas	Activación de rutas para la inclusión	Acceso a servicios de salud
Satisfacción de los beneficiarios (Personas con discapacidad y sus familias)	Incidencia para la inclusión ocupacional de Personas con Discapacidad	Inclusión de PcD en actividades educativas/formativas	Inclusión de PcD en actividades culturales/recreativas	Acceso a tecnologías de asistencia
Planeación y gestión de proyectos de impacto social.		Inclusión de Personas con Discapacidad en actividades educativas/formativas		
Ejecución de recursos de los diferentes fondos sociales		Incidencia para la inclusión educativa.		
Vinculación de voluntarios en estrategias y				

eventos acompañados por el fondo social				
Vinculación de voluntarios en estrategias y eventos acompañados por el fondo social				
Gestión de Impacto				

*Nota:* Construcción del autor

Al determinar que, dentro de la estrategia organizacional existen planes operativos por unidades y servicios con indicadores que se monitorean constantemente, la medición del impacto social es concordante con la estrategia planeada por autores como Ayuso, donde al tener como principio la dinámica gerencial de la Corporación Social y la base teórica que define los indicadores como un ejercicio donde se consolida una serie de pasos y proceso que tiene en cuenta “hipótesis sobre los resultados – deseados o no – que generan ciertas actividades, y sobre los impactos a los que dan lugar esos resultados. Durante la medición de impacto se plantean y valoran indicadores que validan – o, en ocasiones, invalidan – estas hipótesis” (Ayuso, 2018, pág. 6), para este caso y como desarrollo de proceso se plantea una herramienta de medición basada en una matriz de indicadores resultante de los factores determinados por los expertos.

Teniendo en cuenta que los indicadores que se planteen deben arrojan información cualitativa y cuantitativa para nutrir la descripción de los cambios y transformaciones en la vida de las personas que participan, sus familias y comunidades, luego de pertenecer y beneficiarse de los proyectos sociales activos en El Comité, se toman los criterios que tiene la estructura de Cuadro de Mando Integral (CMI) que, junto al planteamiento de un direccionamiento estratégico,

permite consolidar un sistema de gestión que permite llevar a cabo un plan para identificar objetivos e indicadores de manera tangible (Pérez, 2018, pág. 161).

A partir de esto, se validan los documentos entregado por los líderes de los equipos que plantean los proyectos y estructuran los resultados de las intervenciones, para concluir los indicadores, su dimensión, descripción y fórmula; como factor relevante dentro de la estructura de la herramienta se le anexa la concordancia que tienen las acciones de las dos áreas analizadas (Fondo social y Formación) con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, aspecto presente en el planteamiento de los proyectos a cooperantes nacionales e internacionales presentados por El Comité.

Se presenta la herramienta en tres grupos para facilitar su lectura, en los anexos se encuentra la estructura del cuadro en su totalidad.

**Tabla 6. Indicadores Unidad Fondo Social**

<b>OBJETIVO/ INDICADOR</b>	<b>DEFINICIÓN DEL INDICADOR</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>TIPO DE INDICADOR</b>	<b>ÍNDICE/DESCRIPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FUENTE</b>
<b>Satisfacción de los beneficiarios (Personas con discapacidad y sus familias)</b>	Porcentaje de Beneficiarios que se consideran satisfechos o muy satisfechos con la participación en los proyectos o programas sociales	Cuantitativo	Resultado	(Número de beneficiarios que se consideran satisfechos o muy satisfechos con los servicios que recibieron en el programa o proyecto/total de los beneficiarios encuestados) *100	Semestral	Encuesta
<b>Participación de Personas con Discapacidad en actividades productivas.</b>	Porcentaje de beneficiarios que participan en actividades productivas	Cuantitativo	Impacto	(Número de personas que logran participar en actividades	Mayor a un año	Línea de base de evaluación expost

	(generación de capacidades)			productivas//total de los beneficiarios evaluados)*100		
<b>Participación de Personas con Discapacidad en actividades productivas.</b>	Porcentaje de personas con discapacidad que incrementan los ingresos económicos. (generación de capacidades y Más Productivo)	Cuantitativo	Impacto	(Número de PcD que reportan incremento en los ingresos familiares/total de los beneficiarios evaluados)*100	Mayor a un año	Línea de base de evaluación expost
<b>Incidencia para la inclusión ocupacional de Personas con Discapacidad</b>	Cantidad de acercamientos con empresas para procesos de inclusión laboral	Cuantitativo	Resultado	(Número de empresas que se acercan al concepto de inclusión y diversidad/Em presas convocadas a participar)*100	Anual	Registro en Base de Datos
<b>Activación de rutas para la inclusión</b>	Cantidad de personas que logran activar rutas para la inclusión	Cuantitativo	Gestión	(Número de personas que asisten a citas de orientación sobre /número de personas que logran activar rutas para la inclusión)*100	Anual	Encuesta
<b>Inclusión de PcD en actividades culturales/recreativas</b>	Porcentaje de personas con discapacidad que demuestran la participación en actividades culturales, recreativas o artísticas en sus contexto.	Cuantitativo	Impacto	(Número de personas que demuestran participación en actividades culturales, recreativas o artísticas / número de personas encuestadas)*100	Mayor a un año	Encuestas
<b>Acceso a servicios de salud</b>	Cantidad de PcD que acceden a servicios de salud	Cuantitativo	Resultado	(Número de personas que acceden a servicios de salud/ Número de personas que asisten a procesos de	Anual	Autorizaciones contabilizadas

				orientación)*100		
<b>Acceso a servicios de salud</b>	Percepción de eliminación de barreras para el acceso de servicios de salud	Cualitativo	Impacto	(Número de personas que acceden a servicios de salud apoyados por el fondo social/ Número de personas que logran culminar su proceso de salud)*100	Anual	Línea de base de evaluación expost
<b>Acceso a tecnologías de asistencia</b>	Cantidad de PcD que acceden Tecnologías de Asistencia	Cuantitativo	Resultado	(Número de personas que acceden a Tecnologías de Asistencia/ Número de personas que asisten a procesos de orientación)*100	Anual	Entregas realizadas
<b>Acceso a tecnologías de asistencia</b>	Percepción de eliminación de barreras para la inclusión	Cualitativo	Impacto	(Número de personas que acceden a Tecnologías de Asistencia entregados por el fondo social/ Número de personas que asisten a procesos de orientación)*100	Anual	Línea de base de evaluación expost
<b>Planeación y gestión de proyectos de impacto social.</b>	Porcentaje de proyectos gestionados	Cuantitativo	Gestión	(Número de proyectos en ejecución/# proyectos planteados en banco de proyectos)*100	Semestral	Direcciónamiento estratégico y banco de proyectos

<b>Ejecución de recursos de los diferentes fondos sociales</b>	Porcentaje de ejecución de fondos sociales	Cuantitativo	Proceso	(Cantidad de recursos ejecutados en los proyectos sociales /Cantidad de recursos presupuestados en los proyectos sociales)*100	Trimestral	Presupuestos fondo social
<b>Vinculación de voluntarios en estrategias y eventos acompañados por el fondo social</b>	Cantidad de vinculación de voluntariado en las estrategias, programas o proyectos de impacto social	Cuantitativo	Gestión	(Número de personas que se vinculan a procesos institucionales del área social/ Número de personas requeridas en las actividades del área social *100	Anual	Informes por actividad o evento
<b>Gestión de Impacto</b>	Cantidad de informes de impacto	Cuantitativo	Resultado	(Número de proyectos ejecutados con informes de gestión/ Número de proyectos ejecutados) *100	Anual	Informes por actividad o evento

**Tabla 7. Indicadores Unidad Formación**

<b>OBJETIVO/INDICADOR</b>	<b>DEFINICIÓN DEL INDICADOR</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>TIPO DE INDICADOR</b>	<b>ÍNDICE/DESCRIPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FUENTE</b>
<b>Inclusión de Personas con Discapacidad en actividades educativas/formativas</b>	Porcentaje de Beneficiarios que incrementan su nivel educativo en los últimos dos años	Cuantitativo	Impacto	(Número de beneficiarios que certifican incremento de su nivel educativo/número de beneficiarios evaluados)*100	Mayor a un año	Línea de base de evaluación expost

<b>Inclusión de Personas con Discapacidad en actividades educativas/formativas</b>	Percepción de logro de habilidades para la productividad en jóvenes con discapacidad (Generación de Capacidades)	Cualitativo	Impacto	(Número de jóvenes que reportan cambios en sus habilidades para la productividad/ número de jóvenes encuestados)*100	Mayor a un año	Línea de base de evaluación expost
<b>Incidencia para la inclusión educativa.</b>	Cantidad de docentes formados en estrategias para la inclusión educativa	Cuantitativo	Resultado	(Número de docentes convocados a los procesos formativos/Número de docentes que asisten a procesos formativos)*100	Anual	Bases de datos de asistentes
<b>Incidencia para la inclusión educativa.</b>	Cantidad de Instituciones educativas que acceden a procesos de formación para la inclusión	Cuantitativo	Resultado	(Número de Instituciones Educativas que son convocadas a procesos formativos/ número de Instituciones Educativas que asisten a los proceso formativos)*100	Anual	Bases de datos de asistentes
<b>Incidencia para la inclusión educativa.</b>	Porcentaje de docentes que demuestran cambios frente a facilitadores para la inclusión educativa en procesos pedagógicos.	Cualitativo	Impacto	(Número de docentes que demuestran o reportan aumento de acciones para la inclusión /número de docentes encuestados)*100	Mayor a un año	Línea de base de evaluación expost

**Tabla 8. Indicadores en común Unidades Fondo Social y formación**

<b>OBJETIVO/INDICADOR</b>	<b>DEFINICIÓN DEL INDICADOR</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>TIPO DE INDICADOR</b>	<b>ÍNDICE/DESCRIPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FUENTE</b>
<b>Cobertura de los proyectos sociales o programas sociales</b>	Porcentaje de personas que acceden a servicios prestados los proyectos sociales o programas sociales	Cuantitativo	Resultado	(Número de personas que accedieron a proyectos o programas sociales/Número de personas proyectadas por el total de los proyectos o programas sociales)*100	Semestral	Bases de datos de cada proyecto o programas sociales
<b>Incidencia para la inclusión ocupacional de PcD</b>	Percepción de cambios al interior de las empresas que recibieron asesoría o acompañamiento	Cualitativo	Impacto	Cantidad de empresas que reportan acciones para favorecer la inclusión/Empresas encuestadas	Mayor a un año	Línea de base de evaluación expost

En total el cuadro de indicadores se determina como resultado la definición de 21 indicadores clasificados de la siguiente manera:

**Figura 5. Clasificación General de los Indicadores**



*Nota:* Consolidación de cuadro de indicadores validado por los actores estratégicos convocados para este ejercicio investigativo.

Este ejercicio inicial del establecimiento de indicadores según los criterios de USAID antes descritos en este trabajo de investigación, y bajo la estructura del Cuadro de Mando Integral, se posibilita el ajuste a la singularidad de instituciones como El Comité, favoreciendo la conversación con la dinámica administrativa/financiera y los objetivos, misión y valores organizacionales (Mora, Freire, & Miller, 2020, pág. 8), en este caso específico, los planteados en los proyectos y programas sociales impulsados por las unidades de servicio que plantean los retos a nivel de impacto social y la eliminación de las barreras, que impiden avanzar hacia una sociedad que reconozca la diversidad y la inclusión.

El establecimiento de los indicadores es sin duda solo uno de los pasos para lograr la gestión de impacto que se busca en las organizaciones sociales, es por esto que se propone un plan de trabajo que refleje los recursos, responsables y metas en tiempo real, se pretende tener en cuenta los siguientes pasos y reflejarlos en un estructura sencilla y práctica que recomienda la Asociación Española de Fundaciones–European Venture Philanthropy Association en texto llamado Guía Práctica para la Medición y la Gestión del Impacto; esta consta de 5 pasos: fijar

objetivos, analizar las partes interesadas, medir los resultados, verificar y valorar el impacto, seguimiento y presentación de informes. De igual forma se planea este plan de trabajo que “es posible retroceder y revisar los pasos dados previamente a medida que se va recogiendo y analizando más información y se gana familiaridad con el proceso” (Hehenberger, Harling, & Scholten, 2015, pág. 16), así hasta constituir una conversación donde el impacto sea el que determina la gestión financiera de los proyectos.

**Figura 6. Gestión del Impacto**



*Nota:* imagen extraída de la Guía Práctica para la Medición y la Gestión del Impacto de la Asociación Española de Fundaciones–European Venture Philanthropy Association (p.16) 2015.

Luego de tener esta orientación técnica se desarrolla el plan de trabajo propuesto para el caso de la Corporación Social El Comité.



## CAPÍTULO V

### 8 Conclusiones y/o recomendaciones

Las organizaciones sociales contemporáneas, son convocadas por organismos nacionales e internacionales a presentar acciones que impacten las comunidades que acompañan, esto se refleja en la presentación de proyectos que partan de las necesidades de las comunidades y que, por otro lado, trabajen por la sostenibilidad, una herramienta que contenga indicadores claros y fiables permite fácilmente abonar credibilidad y confianza en potenciales inversionistas sociales.

Para la construcción de indicadores que brinden información que den cuenta de los impactos a nivel social, la participación de diferentes actores internos y externos cobran relevancia en la determinación de las variables a tener en cuenta para los ejercicios de medición, esto obedece a que, al involucrar la dinámica gerencial propia y cotidiana de las organizaciones con la forma como se perciben otras perspectivas organizacionales de gestión administrativa, nutre el análisis y explora otras formas de pensarse la presentación de logros; todo esto, con el fin de incluir de una manera armónica los términos relacionados con rentabilidad financiera de los proyectos con objetivos de desarrollo humano como es el tema de la inclusión y la diversidad.

Para la identificación de los componentes que se encuentran alrededor de la medición de impactos, es de gran relevancia la ubicación de las prioridades frente a lo que se quiere medir, de esta manera se evita la desviación del interés y objetivos concertados, exponer de manera explícita los cambios, transformaciones o resultados esperados al intervenir o acompañar personas en el logro de objetivos de inclusión a nivel educativo, social, laboral y personal.

La Herramienta desarrollada con lineamientos de Cuadro de Mando Integral, requisitos de viabilidad en la construcción de indicadores según los criterios de USAID, expectativas estratégicas al interior de la Corporación Social el Comité y factores de gestión del impacto, permiten una mirada amplia

sobre la diversidad de opciones que se pueden utilizar para la personalizar la estrategia según los objetivos planteados por los interesados en el proceso de medición.

Para los ejercicios de investigación cualitativa continúan desafíos frente a la recuperación de información vivencial, basada en las experiencias de las personas que participan de proyectos, encontrar variables que trasciendan el dato, retomando las experiencias como aquello que le da valor a las inversiones sociales y comuniquen de manera efectiva los impactos en los relatos cotidianos de personas, grupos o comunidades.

A nivel institucional, se recomienda que se incluya dentro de los planes operativos, procesos de medición de impacto, esto facilita la asignación de presupuesto y responsables en las áreas de calidad, fondo social y formación, así el ejercicio de medición será realizado de manera concreta en los programas y proyectos relacionados con la inclusión laboral, educativa y social de las personas con discapacidad.

La vinculación de indicadores de impacto en otras unidades de servicio de El Comité como en los servicios de salud, tecnologías de asistencia e incidencia en políticas públicas, debe ser impulsada por los entes de decisión como Junta Directiva y Dirección, con el fin de brindar de manera amplia los impactos a mediano y largo plazo de las acciones de la Corporación Social en su conjunto.

El trabajo con otras instituciones del sector social, constituye una relación de sinergia constante, aportando experiencias, aprendizajes y relacionamiento para la construcción de alternativas de medición y presentación de logros provenientes de las acciones desarrolladas en pro a la población beneficiaria, es por esto, que el llamado a compartir espacios estratégicos y de construcción de propuestas para generar cambios en las personas y comunidades, debe estar en la agenda de organizaciones como El Comité.

La investigación y revisión de lineamientos internacionales para la gestión de recursos de cooperación y financiación de propuestas de acción, es una herramienta útil y necesaria para la formulación de proyectos acordes a los objetivos de desarrollo global, estándares nacionales de legalidad y coherencia con los planes de desarrollo nacionales y locales; todo esto permite el planeamiento de indicadores de impacto que conversen con el discurso y aportes esperados del sector social.

La trayectoria de la Corporación Social El Comité en sus 51 años de existencia, permite que retos como la presentación de sus efectos e impactos en la sociedad, esté presente de manera experimental en el discurso de diferentes líderes estratégicos a nivel directivo y operativo, es de gran importancia que este proceso, se enmarque dentro del mejoramiento continuo y se planifique dentro del sistema de gestión bajo la premisa de los 5 pasos de la gestión del impacto ( plantear objetivos, analizar las partes interesadas, medir los resultados, verificar y valorar el impacto, seguimiento y presentación de informes).

La academia puede orientar y validar las acciones de medición que se proponga a nivel institucional, local o regional, es por esto que, desde la subdirección Médica, se pueden adelantar acciones de investigación a nivel experimental y cualitativo que permitan ampliar las variables brindadas por beneficiarios, pacientes y familias beneficiarias de los servicios actuales de El Comité.

## Referencias

- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional, Fundación ANDI. (2016). *Liniamientos de Cooperación Internacional para el Sector Privado*. Bogotá: ANDI.
- Agudelo, G., Aignerren, M., & Compiladores, J. R. (2008). Diseños De Investigación Experimental Y No-Experimental La Sociología en sus Escenarios. *CISH (Centro de Investigaciones Sociales y Humanas)* , 1–46.
- Agudo, A. A., Cabrera, J. H., Sepúlveda, J. J., & Osuna, M. J. (2019). Retorno Social de la Inversión (SROI) en Tratamientos Psicológicos Basados en la. *Clínica y Salud*, 13-20.
- Altzelai Uliondo, I. (2020). Un marco jurídico para la empresa social en la Unión Europea. *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n° 37, pp. 105-140.
- Álvarez, Ó. S., -Feito, A. F., Crespo, H. V., & Unamuno, E. A. (2018). Herramientas para una evaluación del impacto en salud de los programas de salud pública e intervenciones comunitarias. *Gaceta Sanitaria*, 579–581.
- Andrade, L. C., Gómez, V. L., García, A. I., Robayo, A. M., & Salazar, M. C. (2011). *Herramientas de evaluación para medir el impacto de programas de transición a la vida adulta dirigidos a jóvenes con discapacidad intelectual*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Arias, J. A. (2020). Evaluación del impacto económico de programas sociales contra la pobreza: una revisión de estudios aleatorizados en la obra de Esther Duflo. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 1-14.
- Aristizábal Gómez, K. (2021). Cuando Hablamos de Discapacidad, ¿de qué Hablamos? . *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas* 21 (40), 59-72.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (2021). *Panorama de la Inversión Social del Sector Empresarial Colombiano. Medición 2021*. Bogotá: Fundación ANDI.
- Ayuso, S. (2018). La medición del impacto social en el ámbito empresarial. *Catedra de responsabilidad social corporativa* (pág. 53). Barcelona: ESCI-UPF.

- Ayuso, S. (2018). *La Medición del Impacto Social en el Ámbito Empresarial*. Barcelona: ESCI-UPF School of International Studies.
- Báez, A. M., Espitia, L. A., & Oyague, O. W. (2019). La responsabilidad social del empleador (RSE) en Colombia frente a la discapacidad. *Opinión Jurídica*, 18(37).  
<https://doi.org/10.22395/ojum.v18n37a5>, 135-155.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2018). Evaluación del impacto Social: Integrando los Aspectos Sociales en los Proyectos de Desarrollo. En B. I. (BID), *Evaluación del impacto Social: Integrando los Aspectos Sociales en los Proyectos de Desarrollo* (pág. 150). Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Bastida, R., & Solé, E. (2021). Introducción al impacto social de las organizaciones. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 11-25.
- Belchera, B. M., Claus, R., Davel, R., & Ramirez, L. F. (2019). Linking transdisciplinary research characteristics and quality to effectiveness: A comparative analysis of five research-for-development projects. *Environmental Science & Policy*, 192-203.
- Bossa-Benavidez, J., Meza, J. D., Ramos-Franco, D., & Cohen-Padilla, H. (2023). La Sostenibilidad en Colombia Frente al Desarrollo Sostenible en el Mundo. Una Revisión Bibliométrica para el Análisis del Entorno. *Revista Universidad & Empresa*, 25(44), 1-29.  
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12770>.
- Cancillería Nacional Colombia. (2023 ). *Cooperación Internacional* -. Bogotá:  
<https://www.cancilleria.gov.co/cooperacion-internacional>.
- Cassetti, V., & Paredes-Carbonell, J. J. (2020). Theory of change: a tool for participatory planning and evaluation in community health. *Gaceta Sanitaria Vol 34*, 305-307.
- Castillo, A. M. (2020). Educación inclusiva y marco legal en Colombia. Una mirada desde la alteridad y las diferencias. *Tesis Psicológica*, 15(2), 72-93. <https://doi.org/10.37511/>, 72-93.
- Cerón Vargas, J., & Hernandez Eguiarte, H. d. (2017). Análisis del Impacto del Programa Oportunidades. *Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Economía.*, 62-79.

- Chércoles, D. M., Mendizabal, G. A., González, F. J., & gonzález, L. J. (2003). *Evaluación de Impacto Social de proyectos de I+D+I: Guía Practica Para Centros Tecnológicos*. Valladolid: Gráfica Lafalpoo S.A.
- Claramunt, J. C. (2020). *Participación Ciudadana y Buen Gobierno, Posibilidades Y Límites*. Madrid: Marcial Pons.
- Cohen, E., & Franco, R. (2006). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Mexico: siglo XXI editores.
- Coordinación Estatal Plataformas Sociales Salesianas. (2022). Gestión y Medición del Impacto Social en los Proyectos Sociales. *LA MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL* (pág. 46). Madrid: Estatal Plataformas Sociales Salesianas.
- Corporación Social El Comité . (2022). *Balance Social 2022*. Medellín: Corporación Social El Comité .
- Corporación Social El Comité. (2023). *Misión y Visión*. <https://elcomite.org.co/nosotros/> (11 de Noviembre de 2023) .
- Corporación Social El Comité. (2023). *Plan Triángulo*. <https://elcomite.org.co/plan-triangulo-2/>: (10 de noviembre de 2023).
- Corporación Social El Comité. (2023). *Programas de Tránsito*. 10 de noviembre de 2023 <https://elcomite.org.co/programas-de-transito-3/>.
- Corporación Social El Comité. (2023). *Proyectos activos*. (10 de Noviembre de 2023) <https://elcomite.org.co/proyectos-activos/>.
- Corporación Universitaria Minuto de Dios . (2023). Maestría en Gerencia Social . *12 de octubre de 2023*, <https://www.uniminuto.edu/oferta-academica/maestria-en-gerencia-social/maestria-en-gerencia-social-0>.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación Educación Médica vol.2 no.7 Ciudad de México* , 162-167.
- Dueñas, M. V., & García, M. S. (2019). Digitalización, monitorización y evaluación del impacto de la Economía Social. Análisis en el Tercer. *CIRIEC-España, Revista de Economía*, 95, 143-159.

- Dueñas, M. V., & García, M. S. (2019). Digitalización, monitorización y evaluación del impacto de la Economía Social. Análisis en el Tercer de Acción Social español: el caso de Juntos por el Empleo. *CIRIEC-España, Revista de Economía*, 95, 143-159.
- El Congreso de Colombia. (2013). *LEY ESTATUTARIA 1618*. Bogotá: Republica de Colombia.
- Emiliani, Á. E. (23 de mayo de 2018). ¿Qué quiere decir 'Fundación de Segundo Piso' y cómo se entiende el monitoreo y la evaluación en este tipo de fundaciones? *LaSillaVacía*.
- Fuentes, G. R., Castrillón, M. A., Reátiga, C. M., Barros, Á. J., & Llanos, J. Á. (2019). Medición de impactos socioambientales y responsabilidad social organizacional. *Dimensión Empresarial*, 17 (4).
- Galarza, C. A. (2020). Los Alcances de una investigación [S.l.], v. 9, n. 3. ISSN 1390-9592. *CienciAmérica Facultad de Psicología. Pontificia Universidad Católica del Ecuador*, Disponible en: <<http://201.159.222.118/openjournal/index.php/uti/article/view/336>>. Fecha de acceso: 15 oct. 2023 doi: <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>.
- García, B., & Robin, S. (2019). *Luces y sombras de la Medición de Impacto Social en España*. Barcelona: BBK.
- Gobernación de Antioquia . (2015). *Política Pública de Discapacidad e Inclusión Social*. Medellín: Gobernación de Antioquia.
- González, G., Díez-Echavarría, L., Zapa, E., & Eusse, D. (2019). Evaluación de impacto académico y social en egresados universitarios. *Complutense de Educación* (30), 695-712.
- Gonzalez, M. S. (2019). *Evaluación Relacional y el Impacto Social*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Grupo de Investigación Innovación y Gerencia Social -INGES-, Antioquia-Chocó. (2023). Grupo de Investigación Innovación y Gerencia Social. *Grupo de Investigación Innovación y Gerencia Social -INGES-, Antioquia-Chocó* <https://www.uniminuto.edu/inges-antioquia-choco> (12 de octubre de 2023).

- Gutiérrez, R. E., & González, L. R. (2021). Hacia un nuevo concepto de familia: la familia individual. *Revista digital FILHA. Enero-julio. Número 24*, 1-15.
- Harlock, D. J. (2013). *Impact measurement practice in the UK third sector: a review of emerging evidence*. Reino Unido: Universidad de Birmingham.
- Hehenberger, L., Harling, A.-M., & Scholten, P. (2015). *A Practical Guide to Measuring and Managing Impact - versión en español La Guía Práctica para la Medición del Impacto*. España: Asociación Española de Fundaciones.
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Ciudad de México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.
- Herrero, G. A. (2011). Sistemas de Información y Evaluación de Programas Sociales. En G. A. Herrero, *Herramientas para el Diseño de Proyectos Sociales* (págs. 59-80). Logroño: Universidad de la Rioja.
- Isla, D. J. (2019). *Discapacidad, dependencia, apoyo y servicios en poblaciones españolas, 2008-2009*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- K. Galbraith, J. (2021). ¿Qué es la Economía? Una Disciplina Política para el Mundo Real. . *Revista de Economía Institucional*. , 24, 46.
- López, L. G. (2011). El Desarrollo Social: sus orígenes y definición conceptual. *Savia, Revista de investigación e intervención social*, 1-5.
- Maldonado, C., & Yarahuán, G. P. (2018). *Antología sobre evaluación (2da. Edición): La construcción de una disciplina*. Mexico : CIDE.
- Ministerio de Educación. (2017). *Educación Inclusiva Decreto 1421*. Colombia.
- Ministerio de Trabajo . (2023). *Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad*.  
<https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/derechos-fundamentales-del-trabajo/inclusion-laboral-de-personas-con->



- Patarroyo, C. M. (2021). *Herramientas para la Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional*. Bogotá : Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional.
- Pazmiño, A. M., Poma, M. E., Cárdenas, C. V., & Ordoñez, L. H. (2020). *Administración De Empresas. Elementos Básicos*. Guayas: Infinite Study.
- Pérez, L. M. (2018). Cuadro de Mando Integral para la Gestión del Impacto Social en Organizaciones de Empleo Inclusivo. . *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53-188.
- Pérez, L. M. (2018). Cuadro de Mando Integral para la Gestión del Impacto Social en Organizaciones de Empleo Inclusivo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53-188.
- Risco, A. A. (2021). *Clasificación de las Investigaciones Aldo Alvarez Risco Universidad de Lima*. Lima: Universidad de Lima.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la Investigación* . Mexico D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Sanchez, C. (2023). ¿Cómo citar una Página Web?. Normas APA (7ma edición). *Sánchez, C. (05 de febrero de 2020). ¿Cómo citar una Página Web?. Normas APA (7ma edición). <https://normas-apa.org/referencias/citar-pagina-web/>*.
- Silva, H. F., Guerra, M. I., & Silva, H. M. (2021). Balanced Scorecard: Estrategia Para la Medición del Desempeño en la Dirección de Proyectos. *Revista Venezolana de Gerencia* 26(96), <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.17>, 1269-1288.
- Terraza- Beleño, W. (2019). Estrategias de retención estudiantil en educación superior. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía* 3(4), 39-56.  
doi:<http://dx.doi.org/10.15658/rev.electron.educ.pedagog19.03030403>.
- Tharani, A. (2019). Business and the Sustainable Development Goals Measuring and Managing Corporate Impacts. En A. Tharani, *Business and the Sustainable Development Goals Measuring and Managing Corporate Impacts* (págs. págs. 75–93 ). Vienna, Austria: Pivote Palgrave.
- Trujillo, F. A., Pérez, J. A., Colosía, M. R., Caballero, J. L., Pulidoe, S. P., González, S. J., . . . Carulla, L. S. (2020). Evaluación del impacto de un plan multisectorial. *Gaceta Sanitaria*, 615–623.

- Urquijo-Angarita, M. J. (2014). La Teoría de las Capacidades en Amartya Sen. *EDETANIA* 46, 63-80, ISSN: 0214-8560.
- Vanclay, F. (2015). *Lineamientos para la Evaluación y Gestión de Impactos Sociales de Proyectos*. Países Bajos: Banco Inter-americano de Desarrollo (BID).
- Vara-Horna, A. A. (2007). *La Evaluación de Impacto de los Programas Sociales*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad de San Martín de Porres.
- Vásconez, V. H., Márquez-Altamirano, C., Silva-Jiménez, V., & Molina-Quinteros, C. R. (2021). Gestión del talento humano en el contexto del impacto social de la inclusión laboral de personas con discapacidad en el cantón Ambato, Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 71-86.
- Weiss, C. H. (2018). *Antología sobre evaluación (2da. Edición): La construcción de una disciplina*. Mexico: CIDE.

## Anexos

## Anexo 1 Matriz de Indicadores

MATRIZ DE INDICADORES PROCESO - GESTIÓN SOCIAL													
Nº	ODS	UNIDAD DE SERVICIO	ÁREA DE IMPACTO	OBJETIVO/INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	DIMENSIÓN	TIPO DE INDICADOR	ÍNDICE/DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	RESPONSABLE	META	PERIODO
1	Reducción de las desigualdades	Fondo Social	Balance Social	Satisfacción de los beneficiarios (Personas con discapacidad y sus familias)	Porcentaje de Beneficiarios que se consideran satisfechos o muy satisfechos con la participación en los proyectos o programas sociales	Cuantitativo	Resultado	(Número de beneficiarios que se consideran satisfechos o muy satisfechos con los servicios que recibieron en el programa o proyecto/total de los beneficiarios encuestados) *100	Semestral	Encuesta	Fondo Social/Calidad	80%	Semestral
3	Trabajo y crecimiento económico/fin de la pobreza	Fondo Social	Inclusión Ocupacional	Participación de Personas con Discapacidad en actividades productivas.	Porcentaje de beneficiarios que participan en actividades productivas (generación de capacidades)	Cuantitativo	Impacto	(Número de personas que logran participar en actividades productivas/total de los beneficiarios evaluados)*100	Mayor a un año	Línea de base de evaluación expost	Fondo Social	30%	Anual
4	Trabajo y crecimiento económico/fin de la pobreza	Fondo Social	Inclusión Ocupacional	Participación de Personas con Discapacidad en actividades productivas.	Porcentaje de personas con discapacidad que incrementan los ingresos económicos. (generación de capacidades y Más Productivo)	Cuantitativo	Impacto	(Número de PcD que reportan incremento en los ingresos familiares/total de los beneficiarios evaluados)*100	Mayor a un año	Línea de base de evaluación expost	Fondo Social	50%	Anual
5	Reducción de las desigualdades	Fondo Social	Inclusión Ocupacional	Incidencia para la inclusión ocupacional de Personas con Discapacidad	Cantidad de acercamientos con empresas para procesos de inclusión laboral	Cuantitativo	Resultado	(Número de empresas que se acercan al concepto de inclusión y diversidad/Empresas convocadas a participar)*100	Anual	Registro en Base de Datos	Fondo Social	40%	Anual
12	Reducción de las desigualdades	Fondo Social	Participación Social	Activación de rutas para la inclusión	Cantidad de personas que logran activar rutas para la inclusión	Cuantitativo	Gestión	(Número de personas que asisten a citas de orientación sobre /número de personas que logran activar rutas para la inclusión)*100	Anual	Encuesta	Fondo Social	40%	Anual
13	Reducción de las desigualdades	Fondo Social	Participación Social	Inclusión de PcD en actividades culturales/recreativas	Porcentaje de personas con discapacidad que demuestran la participación en actividades culturales, recreativas o artísticas en sus contextos	Cuantitativo	Impacto	(Número de personas que demuestran participación en actividades culturales, recreativas o artísticas / número de personas encuestadas)*100	Mayor a un año	Encuestas	Fondo Social/IPS	30%	Anual
14	Salud y bienestar	Fondo Social	Apoyos en Salud	Acceso a servicios de salud	Cantidad de PcD que acceden a servicios de salud	Cuantitativo	Resultado	(Número de personas que acceden a servicios de salud/ Número de personas que asisten a procesos de orientación)*100	Anual	Autorizaciones contabilizadas	Fondo Social	70%	Anual

2	Reducción de las desigualdades	Fondo Social/Formación	Balance Social	Cobertura de los proyectos sociales o programas sociales	Porcentaje de personas que acceden a servicios prestados los proyectos sociales o programas sociales	Cuantitativo	Resultado	(Número de personas que accedieron a proyectos o programas sociales/Número de personas proyectadas por el total de los proyectos o programas sociales)*100	Semestral	Bases de datos de cada proyecto o programas sociales	Fondo Social/calidad	90%	Semestral	
6	Trabajo y crecimiento económico	Fondo Social/Formación	Inclusión Ocupacional	Incidencia para la inclusión ocupacional de PcD	Percepción de cambios al interior de las empresas que recibieron asesoría o acompañamiento	Cualitativo	Impacto	Cantidad de empresas que reportan acciones para favorecer la inclusión/Empresas encuestadas	Mayor a un año	Línea de base de evaluación expost	Fondo Social	30%	Anual	
7	Reducción de las desigualdades	Formación	Inclusión Educativa	Inclusión de Personas con Discapacidad en actividades educativas/formativas	Porcentaje de Beneficiarios que incrementan su nivel educativo en los últimos dos años	Cuantitativo	Impacto	(Número de beneficiarios que certifican incremento de su nivel educativo/número de beneficiarios evaluados)*100	Mayor a un año	Línea de base de evaluación expost	Formación	70%	Anual	
8	Reducción de las desigualdades	Formación	Inclusión Educativa	Inclusión de Personas con Discapacidad en actividades educativas/formativas	Percepción de logro de habilidades para la productividad en jóvenes con discapacidad (Generación de Capacidades)	Cualitativo	Impacto	(Número de jóvenes que reportan cambios en sus habilidades para la productividad/número de jóvenes encuestados)*100	Mayor a un año	Línea de base de evaluación expost	Formación	60%	Anual	
9	Educación de calidad	Formación	Inclusión Educativa	Incidencia para la inclusión educativa.	Cantidad de docentes formados en estrategias para la inclusión educativa	Cuantitativo	Resultado	(Número de docentes convocados a los procesos formativos/Número de docentes que asisten a procesos formativos)*100	Anual	Bases de datos de asistentes	Formación	60%	Anual	
10	Educación de calidad	Formación	Inclusión Educativa	Incidencia para la inclusión educativa.	Cantidad de Instituciones educativas que acceden a procesos de formación para la inclusión	Cuantitativo	Resultado	(Número de Instituciones Educativas que son convocadas a procesos formativos/ número de Instituciones Educativas que asisten a los procesos)	Anual	Bases de datos de asistentes	Formación	50%	Anual	
11	Educación de calidad	Formación	Inclusión Educativa	Incidencia para la inclusión educativa.	Porcentaje de docentes que demuestran cambios frente a facilitadores para la inclusión educativa en procesos pedagógicos.	Cualitativo	Impacto	(Número de docentes que demuestran o reportan aumento de acciones para la inclusión /número de docentes encuestados)*100	Mayor a un año	Línea de base de evaluación expost	Formación	30%		
15	Salud y bienestar	Fondo Social	Apoyos en Salud	Acceso a servicios de salud	Percepción de eliminación de barreras para el acceso de servicios de salud	Cualitativo	Impacto	(Número de personas que acceden a servicios de salud apoyados por el fondo social/ Número de personas que logran culminar su proceso de salud)*100	Anual	Línea de base de evaluación expost	Fondo Social	60%	Anual	
16	Salud y bienestar	Fondo Social	Apoyos en Salud	Acceso a tecnologías de asistencia	Cantidad de PcD que acceden Tecnologías de Asistencia	Cuantitativo	Resultado	(Número de personas que acceden a Tecnologías de Asistencia/ Número de personas que asisten a procesos de orientación)*100	Anual	Entregas realizadas	Fondo Social	60%	Anual	
17	Salud y bienestar	Fondo Social	Apoyos en Salud	Acceso a tecnologías de asistencia	Percepción de eliminación de barreras para la inclusión	Cualitativo	Impacto	(Número de personas que acceden a Tecnologías de Asistencia entregados por el fondo social/ Número de personas que asisten a procesos de orientación)*100	Anual	Línea de base de evaluación expost	Fondo Social	50%	Anual	
18	Alianzas para lograr los objetivos	Fondo Social	Direccionamiento Estratégico	Planeación y gestión de proyectos de impacto social.	Porcentaje de proyectos gestionados	Cuantitativo	Gestión	(Número de proyectos en ejecución/# proyectos planteados en banco de proyectos)*100	Semestral	Direccionamiento estratégico y banco de proyectos	Mercadeo/IPS/formación/ Fondo Social	30%	Semestral	

