



Roots for Sustainability

# Cuantificación del Valor Social Integrado de las operaciones aprobadas en el eje 6 a Acción contra el Hambre en el marco del POISES 2014-2020

ITINERARIOS ESTABLECIMIENTOS PENITENCIARIOS - EPYCO

Noviembre de 2019



Programa cofinanciado por el Fondo Social Europeo dentro del marco del POISES 2014-2020





©2019

Este informe ha sido elaborado por Roots for Sustainability (R4S) para el Área de Acción Social y Cooperación de Acción Contra el Hambre.

**Coordinación, supervisión y contenidos**

Pablo Sánchez – [psanchez@r4sgroup.com](mailto:psanchez@r4sgroup.com)

Alejandra Bara – [abara@r4sgroup.com](mailto:abara@r4sgroup.com)

Nil Ibañez – [nibanez@r4sgroup.com](mailto:nibanez@r4sgroup.com)

## Tabla de contenidos

<b>1   Introducción</b>	7
<b>1.1   Justificación y objetivos del informe</b>	7
<b>1.2   Metodología</b>	7
<b>1.3   Estructura del informe</b>	9
<b>2   Antecedentes: EPYCO</b>	11
<b>3   Cálculo del Valor Social Específico (VSE)</b>	13
<b>3.1   Grupos de interés</b>	13
<b>3.2   Categorías y variables de valor</b>	14
<b>3.3   Atribución</b>	15
<b>3.4   Resultados</b>	16
<b>4   Cálculo del Valor Emocional</b>	19
<b>5   Cálculo del Impacto Social de la Actividad Económica (ISAE)</b>	21
<b>5.1   Impacto Social de la Actividad Económica (ISAE)</b>	21
<b>5.2   Impacto Social Directo de la Actividad Económica (ISAE-D)</b>	21
<b>5.3   Impacto Social Indirecto de la Actividad Económica (ISAE-IP)</b>	22
<b>6   Cálculo del Retorno Económico a las Administraciones Públicas</b>	24
<b>7   Cálculo del Valor Social Integrado (VSI)</b>	26
<b>7.1   Ecosistemas de valor bruto del VSI</b>	26
<b>7.2   Ecosistemas de valor neto del VSI</b>	28
<b>7.3   Distribución entre los grupos de interés</b>	28
<b>8   Conclusiones</b>	32
Anexo I: marco conceptual metodológico del Valor Social Integrado (VSI)	35
Anexo II: lista de entrevistas a los grupos de interés	39
Anexo III: lista completa de indicadores y <i>proxies</i> del cálculo del VSE	40
Anexo IV: listado de recomendaciones identificadas por los grupos de interés	42
Anexo V: tutorial del VSI toolkit	44

## Tabla de contenidos

### Figuras

Figura 1. Representación gráfica del VSE de EPYCO	17
Figura 2. Representación gráfica de los ecosistemas de valor brutos de EPYCO	27
Figura 3. Representación gráfica de los ecosistemas de valor netos de EPYCO	28
Figura 4. Representación gráfica de la distribución de los ecosistemas de valor en los grupos de interés de EPYCO	30
Figura 5. Elementos clave de la metodología del Valor Social Integrado (VSI)	35
Figura 6. Modelo poliédrico del análisis de valor social	36
Figura 7. Dimensiones de valor de la metodología del Valor Social Integrado (VSI)	38

### Tablas

Tabla 1. Mapa de grupos de interés	13
Tabla 2. Categorías y variables de valor identificadas por los grupos de interés	14
Tabla 3. Distribución del VSE entre los grupos de interés	16
Tabla 4. Distribución del Valor Emocional entre los grupos de interés	19
Tabla 5. Impacto social directo de la actividad económica de EPYCO	21
Tabla 6. Impacto social indirecto de la actividad económica de EPYCO	22
Tabla 7. Retorno económico a las Administraciones Públicas de EPYCO	24
Tabla 8. Ecosistemas de valor brutos de EPYCO	26
Tabla 9. Distribución de los ecosistemas de valor en los grupos de interés	29
Tabla 10. Lista de entrevistas a los grupos de interés	39
Tabla 11. Lista completa de indicadores y <i>proxies</i> del cálculo del VSE	40
Tabla 12. Lista de las mejoras identificadas para el proyecto EPYCO	42

# 1 | Introducción

1.1 | Justificación y objetivos del informe

1.2 | Metodología

1.3 | Estructura del informe

## 1 | Introducción

### 1.1 | Justificación y objetivos del informe

El presente informe culmina la cuantificación del Valor Social Integrado (VSI) de las operaciones aprobadas en el eje 6 a Acción contra el Hambre en el marco del POISES 2014-2020: Itinerarios Establecimientos Penitenciarios – EPYCO.

En particular, los objetivos específicos del proyecto son:

- Definir e implementar un cuadro de indicadores que permita objetivar y monetizar el VSI de los proyectos impulsados por Acción Contra el Hambre en el marco del POISES 2014-2020.
- Identificar las variables e indicadores clave que explican el valor social generado por los proyectos impulsados por Acción Contra el Hambre en el marco del POISES 2014-2020.
- Medir, evaluar e interpretar el VSI de los proyectos impulsados por Acción Contra el Hambre en el marco del POISES 2014-2020.
- Consolidar las bases metodológicas y procedimentales para integrar la cuantificación del valor social en la gestión de proyectos de Acción Contra el Hambre.

La cuantificación ha sido llevada a cabo entre julio y noviembre de 2019, y se refiere a los resultados e impactos cuantitativos y cualitativos de la implementación del programa Itinerarios Establecimientos Penitenciarios – EPYCO entre 2017 y 2019 (ver “2. Antecedentes: EPYCO”).

### 1.2 | Metodología

Para dar cumplimiento a los objetivos del proyecto, se ha utilizado como marco conceptual de medición de resultados e impactos **la metodología del Valor Social Integrado (VSI)**, que permite cuantificar monetariamente el valor social que genera una organización o proyecto en el ámbito de su actividad (Ver “Anexo I: marco conceptual metodológico del Valor Social Integrado (VSI)”).

A nivel metodológico, se ha seguido un esquema de actuación estructurado en cuatro fases de trabajo:

#### Fase 1. Identificación y entrevista a los grupos de interés

Durante la primera fase del proyecto, y siguiendo el marco conceptual metodológico del VSI, se ha revisado la documentación relevante proporcionada por Acción Contra el Hambre y se ha mantenido una reunión con el equipo de trabajo para **identificar los grupos de interés relevantes** del proyecto y las personas de contacto para realizar las entrevistas (Ver “3.1. Grupos de interés”).

Una vez identificados los grupos de interés, se ha llevado a cabo **12 entrevistas** con el objetivo de identificar el valor social que genera EPYCO percibido por los grupos de interés clave (Ver “Anexo II: lista de entrevistas a los grupos de interés”).

## 1 | Introducción

### 1.2 | Metodología

#### Fase 2. Identificación de las variables de valor y los indicadores

A partir del contenido de las entrevistas con los grupos de interés, se han identificado las categorías de valor y las **variables de valor percibidas (valor social cualitativo)**, siendo estas últimas transformadas en **variables de valor percibidas orientadas a indicadores (valor social cuantitativo)** (Ver “3.2. Categorías y variables de valor”) para, finalmente, identificar aquellos indicadores relevantes para la medición.

#### Fase 3. Monetización de los indicadores y cálculo del VSE

En la siguiente fase, se ha procedido a la **monetización de los indicadores asociados a *proxies*** mediante la identificación y selección de las aproximaciones al valor referentes de mercado. Como resultado, se ha obtenido el cálculo del VSE para el proyecto EPYCO.

#### Fase 4. Cálculo y visualización del valor consolidado

A continuación y a partir de los datos financieros del programa, se ha realizado la cuantificación del valor social consolidado y el análisis de los resultados cuantitativos y monetarios globales.

Por último, como resultado final del proyecto, se ha trabajado en los dos entregables finales:

- El **presente informe**, que describe el VSI del proyecto Itinerarios Establecimientos Penitenciarios – EPYCO en el marco del POISES 2014-2020.
- El **VSI toolkit**, que incluye la matriz de variables de valor y los algoritmos de cálculo del VSI (Ver “Anexo V: tutorial del VSI toolkit”).



## 1 | Introducción

### 1.3 | Estructura del informe

Este informe recoge los resultados principales del proyecto de cuantificación del Valor Social Integrado (VSI) de las operaciones aprobadas en el eje 6 a Acción contra el Hambre en el marco del POISES 2014-2020: Itinerarios Establecimientos Penitenciarios – EPYCO, y se estructura de la siguiente manera:

En esta sección, **“Introducción”**, se desarrollan los objetivos, la metodología de trabajo y la estructura del informe.

A continuación, en la sección **“Antecedentes: Escuelas de Empleo”**, se describen los objetivos y características principales del programa objeto de evaluación.

Después, en la sección **“Cálculo del Valor Social Específico (VSE)”**, se desarrolla la identificación de grupos de interés relevantes para la acción en empleabilidad del proyecto EPYCO y la asociación de categorías y variables de valor identificadas por cada uno de estos grupos de interés durante las entrevistas cualitativas.

También se describe la atribución que ACH percibe de las diferentes variables en su rol de proyecto. Y, por último, se presentan los resultados del Valor Social Específico generado por EPYCO junto con una representación gráfica de la composición y distribución de este valor.

En la sección **“Cálculo del Valor Emocional”**, se presentan los resultados del cálculo del valor emocional para los diferentes grupos de interés y la aproximación metodológica utilizada en cada caso.

Seguidamente se presentan las secciones **“Cálculo del Impacto Social de la Actividad Económica (ISAE)”** y **“Cálculo del Retorno Económico a las Administraciones Públicas”**, donde se presentan la composición y resultados del cálculo del impacto social de la actividad económica (directa e indirecta), y el retorno generado a la Administración Pública a través de los ingresos e ahorros generados.

En la sección **“Cálculo del Valor Social Integrado (VSI)”** se describen los resultados finales y agregados del valor social integrado de tres formas diferentes: analizando la distribución y composición de los ecosistemas de valor bruto, desarrollando la composición y proporción de los ecosistemas de valor neto, y, por último, presentando la distribución del valor social integrado entre los grupos de interés.

Para concluir, en la sección **“Conclusiones”**, se presenta una conclusión general sobre el objetivo del informe, junto con un resumen de los principales resultados e interpretaciones de sus implicaciones para el proyecto. Adicionalmente, se desarrollan las utilidades de los resultados en clave de recomendaciones para futuras mejoras del proyecto.

Finalmente, en los anexos, se proporciona **información adicional** sobre el marco conceptual del VSE, el listado de grupos de interés entrevistados, el listado completo de indicadores, las mejoras identificadas durante el proceso de entrevistas cualitativas con los grupos de interés y una nota explicativa de funcionamiento de la herramienta de seguimiento y cálculo del VSE.



## 2 | Antecedentes: EPYCO

## 2 | Antecedentes: EPYCO

EPYCO (siglas de Entrenamiento Personal y Competencial) es un programa cuyo objetivo último es **mejorar las competencias para el empleo de las personas privadas de libertad** mediante la implantación de itinerarios grupales y personalizados de inserción sociolaboral iniciados en régimen ordinario y con continuidad en régimen de semilibertad o libertad condicional, a través del acompañamiento de un **equipo multidisciplinar de alto desempeño debidamente capacitado**.

El enfoque de la metodología del programa incorpora un esquema de capacitación y transferencia hacia los profesionales del ámbito penitenciario como medio para la mejora de las competencias para el empleo de las personas reclusas y que se concreta en:

- La **constitución de Equipos de Alto Desempeño** formados por profesionales multidisciplinarios de instituciones penitenciarias y técnicos del programa Reincorpora de la Fundación Bancaria La Caixa y su **capacitación** a través de sesiones formativas basadas en el modelo *learning by doing* como primera fase de trabajo. El esquema formativo comprende cuatro módulos de trabajo y una serie de acciones (sesiones formativas, reuniones, trabajo en subgrupos, etc.), distribuidas en sesiones semanales de 5 horas de duración.
- La **implantación de itinerarios personalizados de inserción sociolaboral** por parte de los equipos capacitados previamente **dirigidos a las personas privadas de libertad** en régimen ordinario y con continuidad en régimen de semilibertad o libertad condicional participantes.

El proyecto EPYCO entre 2018 y 2019 ha obtenido los siguientes resultados clave:

- Implementación en 22 Centros Penitenciarios y 12 Centros de Inserción Social, distribuidos en 11 provincias en 6 Comunidades Autónomas.
- 33 Equipos de Alto Desempeño constituidos, con 386 profesionales participantes (beneficiarios directos).
- 562 personas privadas de libertad participantes, 201 en régimen ordinario y 361 en régimen de semilibertad.

## 3 | Cálculo del Valor Social Específico (VSE)

- 3.1 | Grupos de interés
- 3.2 | Categorías y variables de valor
- 3.3 | Atribución
- 3.4 | Resultados

### 3 | Cálculo del Valor Social Específico (VSE)

#### 3.1 | Grupos de interés

Durante el proceso de investigación se ha identificado, conjuntamente con el equipo de trabajo de la organización, los principales grupos de interés del proyecto EPYCO.

Así pues, en el mapeo de los grupos de interés, se ha tenido en cuenta dos variables relevantes para definirlos:

- El **rol del grupo de interés**: es la función que desempeña cada actor y se distingue entre beneficiario directo del proyecto, beneficiario indirecto, entidad implementadora, impulsor y profesionales.
- El **grupo de interés específico**: se distingue entre el tipo exacto de grupo de interés que desempeña el rol, en este caso AAPP, ONG y personas privadas de libertad.

Como resultado de este proceso, se ha dibujado el siguiente mapa de grupos de interés:

Tabla 1. Mapa de grupos de interés

Rol del grupo de interés	Grupos de interés	Organizaciones	Descripción
Beneficiario directo: Equipos Alto Desempeño	ONG	Entidades Reincorpora	Participantes de los Equipos de Alto Desempeño que reciben capacitación para abordar la mejora de empleabilidad de las personas privadas de libertad desde una perspectiva multidisciplinar y competencial.
	AAPP	Establecimientos Penitenciarios	
Beneficiario indirecto: Personas privadas de libertad	Persona privada de libertad	-	Participantes del programa EPYCO que siguen itinerarios personalizados de inserción laboral por parte de los Equipos de Alto Desempeño capacitados previamente.
Entidad implementadora	ONG	Fundación Bancaria La Caixa	Entidad sin ánimo de lucro que lidera, coordina e implementa Reincorpora.
Impulsor del proyecto: AAPP	AAPP	Trabajo Penitenciario y Formación para el Empleo (TPFE)	Organismo estatal que impulsa el programa EPYCO en los Establecimientos Penitenciarios para la capacitación de su personal.
Profesional	ONG	Acción Contra el Hambre	Profesionales de Acción Contra el Hambre que trabajan en la implementación del programa EPYCO en calidad de <i>learning coach</i> , coordinadores, etc.

### 3 | Cálculo del Valor Social Específico (VSE)

#### 3.2 | Categorías y variables de valor

Como resultado de las entrevistas realizadas a los grupos de interés de los proyectos (Ver “Anexo II: lista de entrevistas a los grupos de interés”), se ha identificado un total de 8 categorías de valor que contienen 17 variables de valor, tal y como se representa a continuación:

Tabla 2. Categorías y variables de valor identificadas por los grupos de interés

Categoría	Variable de valor	Grupo de interés					
		B. directo			B. indirecto	Impul-sor	Profesional
		Instituciones penitenciarias	Técnicos y funcionarios	Técnicos Reincorpora	Personas privadas de libertad	TPFE	Profesional ACH
Cambio organizativo	Aumento de recursos humanos dedicados a la empleabilidad						
	Revaloración de la empleabilidad						
	Creación de red						
Desarrollo profesional	Adquisición de conocimientos, herramientas y metodologías						
Innovación y conocimiento	Aportación y mejora continua de la metodología del proyecto						
	Gestión de conocimiento						
Inserción sociolaboral	Inserción laboral						
	Influencia positiva en el tratamiento						
Mejora de la empleabilidad	Mejora de las competencias para el empleo						
	Referencia y apoyo en la búsqueda de trabajo						
Recursos económicos	Ingreso económico por participar en EPyCO						
Visibilidad y reconocimiento	Visibilidad y reconocimiento						
Valor emocional (*)	Mejora de la cohesión interna						
	Mejora de la comunicación y las dinámicas de trabajo						
	Aprendizaje y crecimiento personal						
	Mayor reconocimiento profesional horizontal y refuerzo del trabajo						
	Reto profesional						

(\*) El valor emocional es un valor complementario al Valor Social Específico que se desarrolla en la siguiente sección (Ver “4. Cálculo del Valor Emocional”).

## 3 | Cálculo del Valor Social Específico (VSE)

### 3.3 | Atribución

La atribución de valor es un ejercicio de evaluación sobre **qué parte de los resultados obtenidos han sido causados por la contribución de otras organizaciones o personas**. La atribución es calculada como un porcentaje de los indicadores monetizados que se atribuyen a Acción Contra el Hambre, y se incorpora en el cálculo final del VSI (ver el documento “VSI toolkit”).

En el caso del cálculo del VSI de la implementación del programa EPYCO, la atribución es especialmente relevante, ya que hay una considerable multiplicidad de grupos de interés que intervienen en la implementación de sus proyectos, y cuya correcta acción influye en la consecución de los resultados asociados. Por eso mismo, se hace la distinción entre **“valor directo”**, como aquél generado directamente por Acción Contra el Hambre a sus grupos de interés - por ejemplo, “Adquisición de conocimientos, herramientas y metodologías” a los miembros del Equipo de Alto Desempeño-, y **“valor inducido”**, como aquél generado a través de otra organización implementadora - por ejemplo, “Inserción laboral” a las personas privadas de libertad participantes-.

En la literatura, tanto del VSI como de otras metodologías de monetización como el SROI (Ver “Anexo I: marco conceptual metodológico del Valor Social Integrado (VSI)”), no existe un consenso generalizado sobre estándares de porcentajes de atribución, especialmente teniendo en cuenta la diferenciación de roles financiador-implementador.

Así pues, en el marco de este proyecto, y dado el rol mayoritario de Acción Contra el Hambre como impulsor y financiador de proyecto, donde los socios de proyecto son los implementadores principales, se ha seguido un criterio de **atribución basado en el porcentaje de participación temporal de Acción Contra el Hambre en la duración del proyecto**. Por tanto, los porcentajes de atribución quedan de la siguiente manera:

- En los indicadores de variables de valor donde se crea “valor directo”, la atribución es del 100%.
- En los indicadores de variables de valor donde se crea “valor inducido”, es decir, donde el valor no lo genera directamente la entidad sino que se induce a través de los Equipos de Alto Desempeño capacitados por Acción Contra el Hambre, la atribución es del 42,8%. El porcentaje de atribución se ha calculado teniendo en cuenta el peso relativo de la primera fase de capacitación de los Equipos de Alto Desempeño donde Acción contra el Hambre interviene directamente respecto la duración total de un itinerario de inserción sociolaboral EPYCO.
- En los indicadores de variables de valor donde se crea “valor indirecto”, la atribución es del 50%.
- Por último, en el caso específico de la variable de valor “ingreso económico por participar en EPYCO”, se le atribuye un 0%, puesto que la financiación se realiza de manera íntegra por parte de la Fundación Bancaria La Caixa.

### 3 | Cálculo del Valor Social Específico (VSE)

#### 3.4 | Resultados

El Valor Social Específico (VSE) integra el valor del conjunto de variables identificadas por los grupos de interés y que están asociadas a la misión específica de la entidad o del proyecto (ver tabla 2).

En el caso del proyecto EPYCO, el **VSE generado es de 1.287.508,19€**.

A continuación, en la tabla 3 se muestra el valor monetario de las diversas categorías de valor atribuido a los diferentes grupos de interés. Esto nos permite conocer cómo se distribuye la creación de valor social entre los diferentes grupos de interés del proyecto.

Tabla 3. Distribución del VSE entre los grupos de interés

Rol del grupo de interés	Categoría de valor	Tipología de valor	%		Valor Social Específico (VSE)
Beneficiario directo: Equipos Alto Desempeño	Cambio organizativo	Directo	26,65%	86,46%	1.113.146,75€
	Desarrollo profesional		54,47%		
	Innovación y conocimiento		5,34%		
Beneficiario indirecto: Personas privadas de libertad	Mejora de la empleabilidad	Inducido	10,13%	13,42%	172.761,44€
	Inserción sociolaboral		3,29%		
	Recursos económicos		0%		
Impulsor del proyecto: AAPP	Visibilidad y reconocimiento	Directo	0,12%	0,12%	1.600€
<b>Total</b>					<b>1.287.508,19€</b>

Cabe destacar cómo, en línea con el propósito y el formato del programa EPYCO, la mayoría del valor social de Acción contra el Hambre se genera a los Equipos de Alto Desempeño (86,46%) a través de la capacitación de los profesionales y la dotación y ampliación de recursos para la empleabilidad en los Centros Penitenciarios y los Centros de Inserción Social participantes.

Por otro lado, el valor social generado al beneficiario último de EPYCO (personas privadas de libertad) en la segunda fase del programa de implantación de itinerarios personalizados de inserción sociolaboral por parte de los equipos capacitados previamente, sucede a través de un mecanismo de inducción del valor donde la aportación directa de Acción Contra el Hambre es residual y por tanto, el VSE se calcula a través de un porcentaje establecido de atribución y el valor resultante, en relativo, es menor (13,42%).

A continuación, en la figura 1 se presenta una representación gráfica de todos los elementos del cálculo del VSE y en la tabla 6 (ver “Anexo III: lista completa de indicadores y *proxies* del cálculo del VSE”) se detallan los indicadores utilizados para el cálculo de las variables de valor, así como el *proxy* y fórmula utilizada para determinar el valor monetario de cada una de estas variables.



### 3 | Cálculo del Valor Social Específico (VSE)

#### 3.4 | Resultados

Figura 1. Representación gráfica del VSE de EPYCO



(\*) Variable también atribuible a Impulsor: AAPP  
 (\*\*) Variable también atribuible a Profesional  
 (\*\*\*) Variable también atribuible a Impulsor: AAPP

Anillo 0: proyecto y VSE  
 Anillo 1: grupos de interés beneficiarios del valor  
 Anillo 2: categorías de valor  
 Anillo 3: variables de valor  
 Anillo 4: indicadores  
 Anillo 5: VSE asociado a cada indicador monetizado



## 4 | Cálculo del Valor Emocional

## 4 | Cálculo del Valor Emocional

El Valor Emocional es una aproximación metodológica que permite monetizar las diferentes áreas de valor - identificadas por los agentes de interés del programa - que tienen una naturaleza intangible e intrínsecamente sentimental, aspiracional y/o motivacional. El valor emocional pretende dar una aproximación monetaria a aquellas variables de valor no cuantificables a través del Valor Social Específico.

En el caso del proyecto de EPYCO, el **Valor Emocional generado es de 374.017,31€**

En la presente medición, la herramienta de aproximación incorporada ha sido la **encuesta de satisfacción** dirigida a los miembros de los Equipos de Alto Desempeño. A través de los resultados de satisfacción, se ha realizado una aproximación cuantitativa al valor emocional generado por el programa a los Equipos de Alto Desempeño.

A continuación, en la tabla 4 se muestran los resultados de satisfacción clasificados en función de los diferentes grupos de interés representados, las categorías de valor emocional identificadas, y el valor emocional generado por grupo de interés.

Tabla 4. Distribución del Valor Emocional entre los grupos de interés

Rol del grupo de interés	Categoría de valor	Indicador	% Promedio 18-19	Valor Emocional (VE)
Beneficiario directo: Equipos Alto Desempeño	Cambio organizativo	% de satisfacción con el proyecto	83,60%	374.017,31€
	Desarrollo personal	% de satisfacción con el proyecto		
	Desarrollo profesional	% de satisfacción con el proyecto		
Beneficiario indirecto: Personas privadas de libertad	Desarrollo personal	% de satisfacción con el proyecto	N/D	N/D
			<b>Total</b>	<b>374.017,31€</b>

## 5 | Cálculo del Impacto Social de la Actividad Económica (ISAE)

5.1 | Impacto Social de la Actividad Económica (ISAE)

5.2 | Impacto Social Directo de la Actividad Económica (ISAE-D)

5.3 | Impacto Social Indirecto de la Actividad Económica (ISAE-IP)

## 5 | Cálculo del Impacto Social de la Actividad Económica (ISAE)

### 5.1 | Impacto Social de la Actividad Económica (ISAE)

El **impacto social de la actividad económica** (ISAE, también denominado valor socioeconómico) representa el impacto económico generado por la actividad económica de una organización o proyecto en un territorio, tanto el directo derivado de su actividad (valor añadido generado, salarios, impuestos, excedente reinvertido, etc.), como el indirecto o inducido, por el impacto que sus acciones generan en otras empresas (proveedores, clientes, organizaciones de la economía social, etc.).

En el caso del proyecto EPYCO, el **impacto social de la actividad económica es de 586.257,29 €**.

Asimismo, este impacto social de la actividad económica está compuesto por dos subsistemas de valor: el impacto social directo (ISAE-D) e indirecto (ISAE-IP) de la actividad económica.

### 5.2 | Impacto Social Directo de la Actividad Económica (ISAE-D)

El primer factor que compone el ISAE es el impacto social directo de la actividad económica (ISAE-D), que representa aquel valor económico generado directamente a través de la actividad económica del proyecto EPYCO. Esta dimensión de valor ha generado **un impacto social directo de 565.258,69 €**, representando un **96,42% del impacto social total de la actividad económica (ISAE)**.

Tabla 5. Impacto social directo de la actividad económica de EPYCO

Descripción	Indicador económico	Fuente documental	Resultados (€)
Valor añadido	$\Sigma$ valor añadido anual	Contabilidad	No Aplica
Salarios netos	$\Sigma$ sueldos netos	Modelo 111	349.842,04 €
Seguridad social	$\Sigma$ SS empresa + SS trabajador	Contabilidad	142.221,65 €
Impuesto de la Renta	$\Sigma$ (retención IRPF)	Modelo 111	66.408,75 €
Otros impuestos	$\Sigma$ impuestos abonados	Contabilidad	- €
Resultado	Beneficios antes de impuestos	Contabilidad	No Aplica
Amortizaciones		Contabilidad	6.786,25 €
IVA	$\Sigma$ (IVA generado - IVA repercutido)	Declaración anual IVA	- €
<b>Impacto Social Directo de la Actividad Económica (ISAE-D)</b>			<b>565.258,69 €</b>
<b>Retorno a las Administraciones Públicas derivado del ISAE-D (R-ISAE-D)</b>			<b>208.630,40 €</b>

Debido a la actividad puramente social del proyecto EPYCO, el ISAE-D ha sido calculado mediante una aproximación al valor añadido, contablemente calculado a partir de la cuenta de pérdidas y ganancias de una sociedad mercantil. Específicamente, el algoritmo de aproximación está basado en la adición de los siguientes indicadores de la contabilidad económica del proyecto: sueldos netos, contribuciones a la seguridad social, retenciones del impuesto de la renta de las personas físicas, otros impuestos abonados, y las amortizaciones correspondientes al proyecto (\*).

(\*) Debido a la actividad social del proyecto, no se generan beneficios económicos imputables a EPYCO, y este se encuentra exento del pago del impuesto al valor añadido.

## 5 | Cálculo del Impacto Social de la Actividad Económica (ISAE)

Adicionalmente, el retorno a las Administraciones derivado del ISAE-D (R-ISAE-D) fue de 208.630,40€, resultado del sumatorio de los ingresos realizados a la seguridad social y a la hacienda pública (impuesto sobre la renta, IVA y otros impuestos).

### 5.3 | Impacto Social Indirecto de la Actividad Económica (ISAE-IP)

El segundo factor que compone el ISAE es el impacto social indirecto de la actividad económica de proveedores (ISAE-IP) (\*). Esta dimensión de valor ha generado **un impacto social indirecto de 20.998,60 €**, representando un **3,58% del impacto social total de la actividad económica (ISAE)**.

Para el cálculo del impacto social indirecto se realiza un análisis de la estructura de la distribución de valor de los proveedores más representativos de la entidad a través de datos mercantiles disponibles (\*\*). De este modo, se obtienen unos índices de repercusión (véase tabla 6) que sirven de *proxy* para estimar la distribución de valor de los proveedores. Por ejemplo, teniendo en cuenta que la facturación total de proveedores fue de 61.553 €, se estima que el sumatorio de costes salariales correspondientes a esta facturación es de 6.531 €, que proviene de multiplicar la facturación de proveedores por 10,6%, el índice de repercusión que expresa la media de costes salariales de los proveedores del proyecto.

Adicionalmente, como se muestra en la tabla 6, el retorno a las Administraciones derivado del ISAE-IP (R-ISAE-IP) fue de 16.043,25 €, resultado del sumatorio de los ingresos realizados a la seguridad social y a la hacienda pública (impuesto sobre la renta, IVA y otros impuestos).

Tabla 6. Impacto social indirecto de la actividad económica de EPYCO

Descripción	Indicador económico	Fuente documental	Resultados (€)	Índices de repercusión
Compra a proveedores de explotación	Σ compra proveedores	Contabilidad	61.552,66 €	100%
Gastos de personal	Σ coste salarial	Índices de repercusión	6.531,08 €	10,6%
Salarios netos	Coste Salarial - (SS + IRPF)		3.629,33 €	
Impuestos	Σ impuestos abonados	Índices de repercusión	215,44 €	0,4%
Resultados	Resultados de explotación	Índices de repercusión	756,44 €	1,2%
Valor añadido		Índices de repercusión	8.072,54 €	13,1%
Seguridad social	Σ SS empresa + SS trabajador	37% * (Gastos de Personal)	2.421,72 €	
Impuesto de la Renta	Σ (retención IRPF)	11% * (Gastos de Personal)	480,03 €	
IVA	Σ (IVA generado - IVA repercutido)	21% * (Compra proveedores)	12.926,06 €	
<b>Impacto Social Indirecto de la Actividad Económica (ISAE-D)</b>			<b>20.998,60 €</b>	
<b>Retorno a las Admin. Públicas derivado del ISAE-IP (R-ISAE-IP)</b>			<b>16.043,25 €</b>	

(\*) En el caso del presente estudio, el valor socioeconómico indirecto se refiere solo a el grupo de proveedores de explotación presentes en el proyecto. Esta condición es debida a la falta de compras a proveedores de inversión.

(\*\*) El balance de los proveedores de explotación se ha realizado a través de la base de datos mercantil SABI.



## 6 | Cálculo del Retorno Económico a las Administraciones Públicas

## 6 | Cálculo del Retorno Económico a las Administraciones Públicas

El **retorno económico a las Administraciones Públicas (R-A)** derivado del valor creado por la actividad económica, social y ambiental del proyecto, recoge tanto el retorno de ingresos vía impuestos como los ahorros de gastos que se derivan para la Administración Pública por la actividad de la organización en relación con el proyecto.

En el caso del proyecto EPYCO, el **retorno económico a las Administraciones Públicas es de 224.673,65 €.**

Específicamente, la primera vía de generación de retorno se produce a través de la generación de ingresos a la Administración mediante los ingresos impositivos directos e indirectos de la actividad económica asociada a la implementación del proyecto (Véase tabla 5 y tabla 6). **Este retorno vía ingresos supone la totalidad (224.673,65 €) del retorno total generado a la Administración** por el proyecto EPYCO.

Por contraste, no se ha generado ningún retorno positivo a través del ahorro directo que puede suponer la implementación del proyecto para la Administración. Esta falta de generación de ahorro se debe a la forma organizativa y de financiación del proyecto, en la cual **Acción contra el Hambre**, a través del proyecto EPYCO, **presta un servicio social remunerado, sin crear ninguna sustitución de acciones o programas que supongan un ahorro directo para la Administración**, ya que este organismo es el financiador de la implementación del proyecto (a través del Fondo Social Europeo).

Tabla 7. Retorno económico a las Administraciones Públicas de EPYCO

Indicador		Fuente documental	Resultados (€)
Retorno económico del impacto social de la actividad económica (vía impuestos)	Directo	Contabilidad	208.630,40 €
	Indirecto	Contabilidad	16.043,25 €
Ahorro para la administración	N/D		- €
<b>Retorno económico a las Administraciones Públicas (R-A)</b>			<b>224.673,65 €</b>



## 7 | Cálculo del Valor Social Integrado (VSI)

- 7.1 | Ecosistemas de valor bruto del VSI
- 7.2 | Ecosistemas de valor neto del VSI
- 7.3 | Distribución entre los grupos de interés

## 7 | Cálculo del Valor Social Integrado (VSI)

### 7.1 | Ecosistemas de valor bruto del VSI

Una vez obtenidos y explicados los resultados parciales de los diferentes ecosistemas de valor que forman el valor social integrado, se han sintetizado los resultados cuantitativos obtenidos en la tabla 8.

Según se desprende de los resultados, **el proyecto Itinerarios Est. Penitenciarios – EPYCO ha generado un VSI bruto consolidado de 1.873.765,48 € (\*), con un retorno sobre financiación pública de 2,49x.**

Tabla 8. Ecosistemas de valor brutos de EPYCO

Ecosistemas de Valor Bruto	Resultados (€)	% (VSI)	Retorno sobre financiación pública (**)
<b>Retorno Económico a las Administraciones Públicas (R-A)</b>	<b>224.673,65 €</b>	<b>12,0%</b>	<b>0,30</b>
<b>Impacto Social de la Actividad Económica (ISAE)</b>	<b>586.257,29 €</b>	<b>31,3%</b>	<b>0,78</b>
Impacto Social Directo (ISAE-D)	565.258,69 €	30,2%	0,75
Impacto Social Indirecto (ISAE-IP)	20.998,60 €	1,1%	0,03
<b>Valor Social Específico (VSE)</b>	<b>1.287.508,19 €</b>	<b>68,7%</b>	<b>1,71</b>
Benef. Directos: Equipos de Alto Desempeño	1.113.146,75 €	59,4%	1,47
Benef. Indirectos: Personas privadas de libertad	172.761,44 €	9,2%	0,23
Impulsor: AA.PP.	1.600,00 €	0,1%	0,00
Profesionales de ACH	12.648,00 €	0,7%	0,02
<b>Valor Emocional</b>	<b>374.017,31 €</b>	<b>20,0%</b>	<b>0,50</b>
<b>Valor Social Integrado Bruto (VSI)</b>	<b>1.873.765,48 €</b>		<b>2,49</b>
<b>Valor Socio-Emocional (VASE) (***)</b>	<b>2.247.782,79 €</b>		<b>2,99</b>

Tal y como se puede apreciar en la tabla 8, **el ecosistema de valor bruto con un peso mayor en la composición del valor social integrado es el Valor Social Específico (68,7%)**. Esta distribución de valor confirma que la misión social específica de EPYCO (actuar en la mejora de empleabilidad y situación social de las personas privadas de libertad a través del acompañamiento de un equipo multidisciplinar de alto desempeño debidamente capacitado) se traduce posteriormente en una generación de valor social significativa para ambos colectivos.

Así, merece una especial atención el Valor Social Específico que reciben los equipos de alto desempeño, con más de 1,1 millones de € generados principalmente en desarrollo profesional y cambios organizativos; y las personas privadas de libertad, con más de 170 mil € generados en mejora de la empleabilidad e inserción sociolaboral. Ambos grupos de interés reciben cuasi la totalidad del Valor Social Específico generado (Ver tabla 3).

(\*) El valor del VSI corresponde al sumatorio del Impacto Social de la Actividad Económica y el Valor Social Específico (el Retorno Económico a las AAPP ya están incluidos dentro del Impacto Social de la Act. Económica).

(\*\*) La financiación pública recibida por el proyecto EPYCO es de 752.689,67 € (99,73% del presupuesto total).

(\*\*\*) El Valor Socio-Emocional (VASE) representa un ecosistema de valor adicional al VSI, debido a que la aproximación de cálculo del valor emocional tiene un rigor metodológico menor que otros ecosistemas de valor incluidos en el valor social integrado.

## 7 | Cálculo del Valor Social Integrado (VSI)

### 7.1 | Ecosistemas de valor bruto del VSI

Cabe destacar que, teniendo en cuenta que el proyecto EPYCO ha recibido financiación pública por valor de 752.689,67 €, se puede determinar que el **ratio de retorno social generado por el proyecto es de 1,71x**, lo que implica que el Valor Social Específico supera en más de 530 mil € la financiación recibida para la implementación del proyecto.

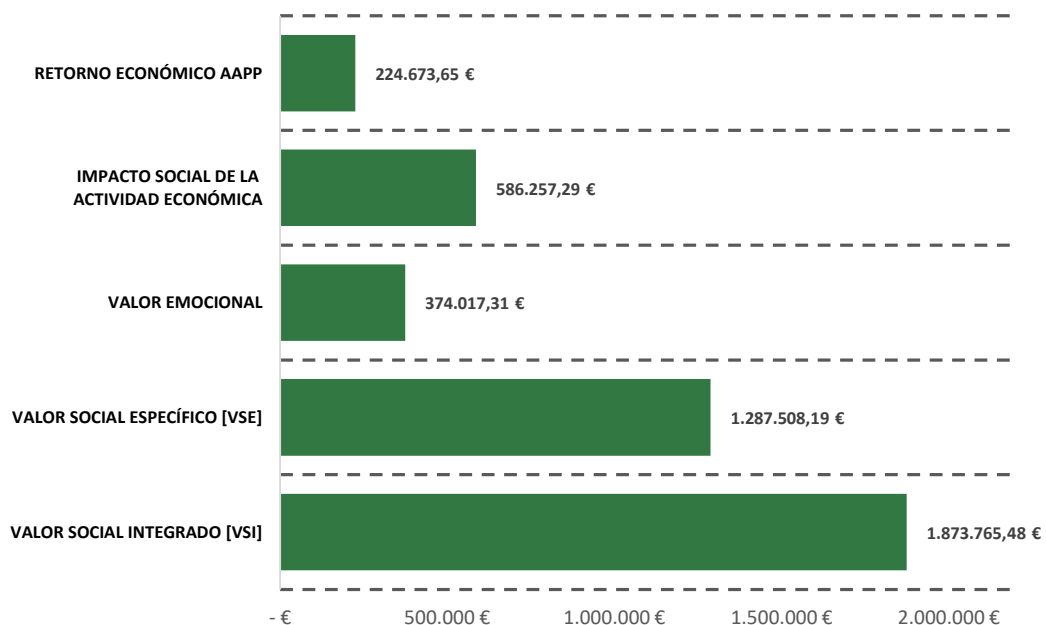
Por otra parte, **el impacto social de la actividad económica** que el proyecto EPYCO ha generado se valora en 586.257,29 €, **representando el 31,3% restante del valor social integrado**. Este impacto social ha sido generado principalmente a través de los salarios netos que perciben los profesionales de ACH y los ingresos generados para la administración a través del pago de impuestos a la seguridad social y la hacienda pública (\*).

De estos resultados se desprende que el retorno económico - sobre financiación pública - generado por el proyecto es de 0,78x (\*\*). Este ratio desvela que, aunque la capacidad de generación de valor de EPYCO es principalmente a través de la creación de valor e impacto social, la actividad económica e impositiva asociada a la implementación del proyecto es una fuente no menos importante de generación de retorno económico y social.

Por último, y como un ecosistema de valor adicional al valor social integrado, **el valor emocional generado por EPYCO asciende hasta los 374.017,31 €**, incrementando en un 20,0% el valor social integrado para formar el ecosistema de valor socio-emocional.

A continuación, en la figura 2, se representan los diferentes ecosistemas de valor que componen el valor social integrado y el valor socio-emocional (ecosistema adicional):

Figura 2. Representación gráfica de los ecosistemas de valor brutos de EPYCO



(\*) Ver "5.2 Impacto Social Directo de la Actividad Económica (ISAE-D)"

(\*\*) Ratio de retorno económico = Impacto social de la actividad económica (ISAE) / Financiación pública

## 7 | Cálculo del Valor Social Integrado (VSI)

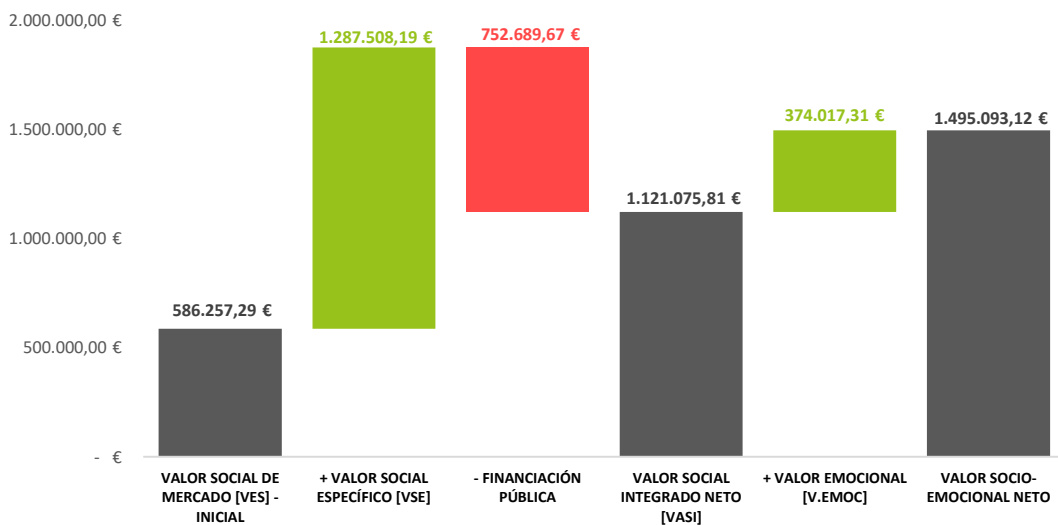
### 7.2 | Ecosistemas de valor neto del VSI

La composición del valor social integrado neto incorpora la adición del impacto social de la actividad económica, el Valor Social Específico y la sustracción de la financiación pública recibida. Así, tal y como se presenta en la figura 3, el proyecto EPYCO ha generado un valor social integrado neto de 1.121.075,81 €, obteniendo un retorno neto sobre la financiación pública de 1,49x.

Como un sistema de valor adicional, el valor socio-emocional neto incorpora aquel valor emocional reconocido por los agentes de interés. Éste, también representado en la figura 3, genera un retorno socio-emocional neto sobre financiación pública de 1.495.093 €..

A continuación, se presentan, de manera gráfica, la composición de los diferentes ecosistemas de valor que componen el valor social integrado neto y el valor socio-emocional neto:

Figura 3. Representación gráfica de los ecosistemas de valor netos de EPYCO



### 7.3 | Distribución entre los grupos de interés

El marco conceptual teórico y metodológico del cálculo del Valor Social Integrado se basa en el llamado **modelo poliédrico**, que permite objetivar y visualizar el valor creado por una organización para el conjunto de sus grupos de interés. Este proceso del cálculo de valor se realiza a través del análisis del impacto social del valor económico inherente al proyecto, el Valor Social Específico y el valor emocional que crea el proyecto a sus diferentes grupos de interés. Partiendo de esta premisa, la distribución del valor creado para los grupos de interés varía en función de la tipología del grupo de interés y su relación con el proyecto EPYCO.

Como podemos observar en la tabla 9, los principales grupo de interés que perciben un mayor valor social integrado son los equipos de alto desempeño (beneficiario directo), los profesionales de ACH (u otros trabajadores), la Administración Pública y las personas privadas de libertad (beneficiario indirecto).

## 7 | Cálculo del Valor Social Integrado (VSI)

### 7.3 | Distribución entre los grupos de interés

Estos resultados son coherentes con el diseño e implementación de EPYCO por distintas razones. En primer lugar, el grupo de interés que percibe un mayor valor son los **Equipos de Alto Desempeño**, los beneficiarios directos del programa que reciben el impacto directo de las actividades que se implementan en el marco del proyecto. Específicamente, los Equipos de Alto Desempeño reciben un valor social integrado de **1.113.147 €**, totalmente compuesto por el Valor Social Específico que genera EPYCO. En adición, los equipos de alto desempeño reciben 374.071 € de valor emocional.

En segundo lugar, los **profesionales de ACH y otros trabajadores** son el segundo grupo de interés que más valor recibe (**366.119 € de VSI**). El valor generado se percibe a través del impacto social de la actividad económica, que se reduce principalmente a los salarios netos recibidos por los profesionales. Sin embargo, aunque constituye solo un pequeño porcentaje, los profesionales de ACH también identificaron áreas de creación de valor social en su trabajo (con la correspondiente generación de 12.648 € de VSE). Cabe destacar que variables como la alineación de valores y objetivos personales y profesionales (y otras variables emocionales) no pudieron ser incluidas en el valor emocional por falta de herramientas de aproximación metodológica (en este caso, herramientas de medida de satisfacción).

En tercer lugar, los **beneficiarios indirectos del proyecto (las personas privadas de libertad)**, son el segundo grupo que recibe un mayor Valor Social Específico (**específicamente, 172.761 €**). Este valor compone la totalidad del valor social integrado que este grupo de interés percibe, debido a la falta de actividad económica directa entre los beneficiarios indirectos y el proyecto EPYCO.

En último lugar, otros grupos de interés como los proveedores o la Administración Pública (en su rol como impulsor), reciben valor principalmente a través del impacto social de la actividad económica del proyecto, ya que la creación de valor social a través de la acción en empleabilidad que desarrolla EPYCO se enfoca casi exclusivamente a los beneficiarios directos e indirectos.

Tabla 9. Distribución de los ecosistemas de valor en los grupos de interés

Grupos de interés de EPYCO	Benef. Directo: Equipos de Alto Desempeño	Benef. Indirecto: Personas privadas de libertad	Profesionales de ACH y otros trabajadores	Proveedores	Impulsor: AA.PP
ISAE	- €	- €	353.471 €	8.073 €	224.674 €
VSE	1.113.147 €	172.761 €	12.648 €	- €	1.600 €
<b>VSI (*)</b>	<b>1.113.147 €</b>	<b>172.761 €</b>	<b>366.119 €</b>	<b>8.073 €</b>	<b>226.274 €</b>
V. Emocional	374.017 €	- €	- €	- €	- €

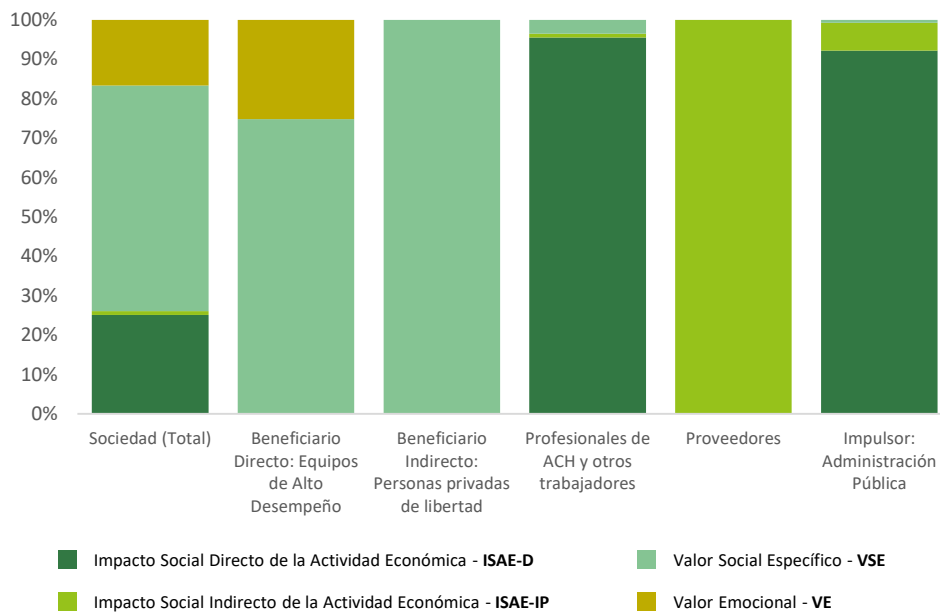
En la figura 4, se presenta la distribución de todos los ecosistemas de valor por cada grupo de interés. Esta distribución desvela que la distribución para la sociedad (que incluye todos los grupos de interés) está compuesta por el Valor Social Específico en más de un 50%. Esta gran representatividad del Valor Social Específico se puede observar también en los beneficiarios directos e indirectos del programa. En contraste, el impacto social directo de la actividad económica (inherente al proyecto) representa poco más de un 25%. Grupos de interés que perciben la mayoría de valor de este ecosistema son los profesionales de ACH y otros trabajadores, o la Administración Pública en su rol de financiador e impulsor. Por último, aquel impacto social indirecto generado por EPYCO se representa mayoritariamente en el valor generado para proveedores.

(\*) El sumatorio del valor generado en las diferentes tipologías de valor excede a la cuantía total del VSI. Esta diferencia se debe el valor compartido generado por EPYCO entre los diversos grupos de interés del proyecto.

## 7 | Cálculo del Valor Social Integrado (VSI)

### 7.3 | Distribución entre los grupos de interés

Figura 4. Representación gráfica de la distribución de los ecosistemas de valor en los grupos de interés de EPYCO (\*)



(\*) La distribución gráfica incluye el Valor Emocional como un ecosistema de valor a distribuir a los grupos de interés. Asimismo, este ecosistema de valor no se incluye en la composición del Valor Social Integrado, sino que se considera un valor adicional.



## 8 | Conclusions

## 8 | Conclusiones

Partiendo de la voluntad de analizar y determinar el retorno social generado por el proyecto Itinerarios Establecimientos Penitenciarios – EPYCO, en este informe se ha realizado un análisis que permite objetivar y cuantificar monetariamente el valor que genera la actividad del proyecto a través del cálculo de su Valor Social Integrado (VSI). Con este objetivo, la metodología empleada en el presente estudio ha permitido objetivar y trasladar a parámetros económicos el valor social, ambiental y emocional que genera EPYCO y si este impacto se genera para los grupos de interés a los que primordialmente atiende el proyecto.

EPYCO es un programa cuyo objetivo último es mejorar las competencias para el empleo de las personas privadas de libertad mediante la implantación de itinerarios grupales y personalizados de inserción sociolaboral a través del acompañamiento de un equipo multidisciplinar de alto desempeño debidamente capacitado. El proyecto EPYCO - entre 2018 y 2019 - ha sido implementado en 22 Centros Penitenciarios y 12 Centros de Inserción Social, acompañando a 33 Equipos de Alto Desempeño, constituidos con 386 profesionales participantes (beneficiarios directos), y beneficiando a 562 personas privadas de libertad participantes, 201 en régimen ordinario y 361 en régimen de semilibertad.

Teniendo en cuenta este contexto de implementación y alcance, **el proyecto EPYCO ha generado un Valor Social Integrado Bruto de 1.873.765,48 €, generando un retorno social integral (sobre financiación pública) de 2,49x.**

De estos resultados se desprende que **el ecosistema de valor bruto con un peso mayor en el VSI es el Valor Social Específico**, es decir, aquel valor social detectado por los agentes de interés del proyecto. Este resultado es coherente con la misión social específica de EPYCO y se traduce posteriormente en una generación de Valor Social Específico significativa para los principales agentes de interés beneficiarios de la acción social de EPYCO (Equipos de Alto Desempeño y las personas privadas de libertad).

Así, **si se pretende incrementar el Valor Social Integrado** generado por el proyecto, **es indispensable que este incremento provenga de un aumento del Valor Social Específico generado** a los grupos de interés mencionados, y, específicamente, de un aumento de aquellas variables de valor más significativas para estos grupos de interés (p. ej.: Desarrollo profesional de los Equipos de Alto Desempeño o la mejora de la empleabilidad de las personas privadas de libertad).

Sin embargo, otros grupos de interés perciben también Valor Social Integrado a través de otros ecosistemas. Los **profesionales de ACH y la Administración Pública** (como impulsor e financiador) destacan como **principales beneficiarios del valor que se genera a través del impacto social de la actividad económica** inherente a la implementación de EPYCO (recibido mediante la generación de salarios netos e ingresos por impuestos para la hacienda nacional). De todos modos, **el impacto social de la actividad económica no puede ser un motor de tracción del incremento de VSI**, ya que es un ecosistema de valor inherente a la ejecución del proyecto, y solo aumentará cuando el impacto y alcance social del programa aumente.

Adicionalmente, cabe destacar que el proyecto ha generado un retorno social integral 2,49 veces mayor que la financiación pública recibida por parte de la Administración Pública. Esta capacidad de retorno está compuesta principalmente por el ratio de retorno social directo (1,71x). Sin embargo, aunque la capacidad de generación de valor de EPYCO es principalmente a través del impacto social, la actividad económica e impositiva asociada a la implementación del proyecto es una fuente no menos importante de generación de retorno económico (0,78x).



## 8 | Conclusiones

Una vez analizados, interpretados y concluidos los resultados del proyecto EPYCO, es importante definir que el método del Valor Social Integrado (VSI) tiene el objetivo de permitir la medición continua y comunicación del valor creado a la organización, definiéndose como una herramienta útil para directivos y gestores a la hora de tomar decisiones estratégicas de implementación y diseño.

Asimismo, este instrumento de contabilidad ofrece la posibilidad de comunicar de forma más íntegra los resultados socioeconómicos del proyecto a sus grupos de interés. Por parte de la Administración, la posibilidad de objetivar el valor social generado por diferentes entidades supone una ayuda en la toma de decisiones basada en un análisis de coste-beneficio social. Como muestran los resultados obtenidos en este informe, el cálculo del VSI permite integrar los resultados económicos y sociales en un único concepto integral de generación de valor, superando la tradicional separación de estos conceptos.

De igual modo, esta medición y análisis de valor creado también avanza en la generación de unos estándares para tipologías de proyectos de inserción que se focalicen en la empleabilidad y mejora del acompañamiento a los profesionales formadores. A través de la expansión de la medición a otros proyectos de características similares, se puede crear una comparabilidad de resultados que beneficie a la capacidad de decisión y mejora de los programas dirigidos a la inserción de personas en riesgo de exclusión.

## Anexos

Anexo I: marco conceptual metodológico del Valor Social Integrado (VSI)

Anexo II: lista de entrevistas a los grupos de interés

Anexo III: lista completa de indicadores y *proxies* del cálculo del VSE

Anexo IV: listado de recomendaciones identificadas por los grupos de interés

Anexo V: tutorial del VSI toolkit

## Anexo I: marco conceptual metodológico del Valor Social Integrado (VSI)

### Enfoque metodológico general

El análisis del valor social de la empresa se ha limitado tradicionalmente al análisis de su valor económico. Esto ha sido así porque se ha considerado la empresa como una entidad generadora de valor económico, olvidándose de su función e interacción social, o relegándola a un segundo plano de efectos indeterminados. De hecho, **el valor económico generado por una empresa se recoge mediante los principios contables, pero no existe ningún instrumento análogo que nos permita reflejar el valor social o ambiental generado para los grupos de interés de un determinado proyecto u organización.**

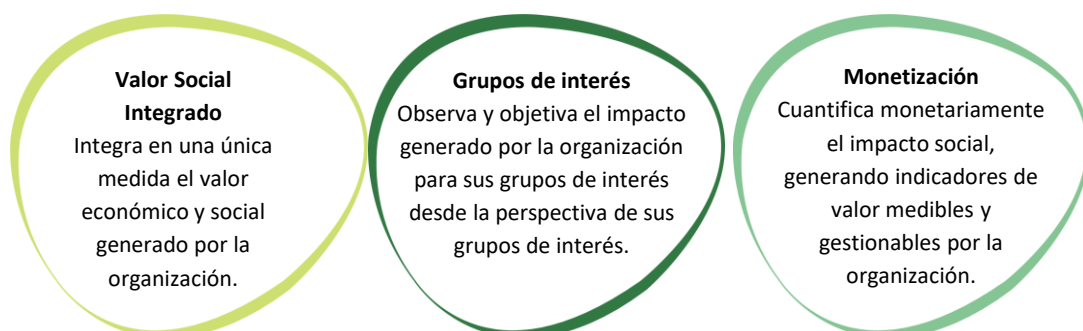
Se han realizado diversos avances que intentan salvar esta divergencia mediante el desarrollo de enfoques, sistemas y herramientas que permiten **integrar el valor económico y social de las organizaciones**. Estos enfoques argumentan la existencia de una correlación positiva entre la actuación social – su responsabilidad para con el entorno - y el desempeño económico de la empresa, generando una visión holística de la organización que trasciende la asunción que generar valor social va en detrimento de la generación de valor económico.

Alguno de los enfoques conceptuales que caminan en esta dirección son el valor integrado, la economía del bien común, los negocios inclusivos y el valor compartido. En el caso particular de las metodologías de evaluación económica, existen ejemplos como el SROI (Social Return on Investment), el análisis coste/beneficio o, el caso que nos aplica, el **Valor Social Integrado (VSI)**.

Basándose en la teoría de los grupos de interés, Retolaza *et al.* (2013) proponen una metodología de cuantificación del Valor Social Integrado (VSI) que permite visualizar y objetivar el valor creado por una organización para el conjunto de sus grupos de interés. De este modo, cada empresa puede determinar a través de los intereses de sus grupos de interés un ecosistema específico de generación y distribución del valor económico, social y medioambiental. Para conseguir una perspectiva global del sistema es necesario integrar las perspectivas del conjunto de grupos de interés. Por tanto, **este valor no viene definido de antemano de forma universal, sino que hace referencia a la valoración que las personas con intereses en una empresa u organización hacen de los resultados generados por la misma.**

Esta metodología identifica los impactos que la organización genera para sus grupos de interés, los mecanismos que los desencadenan y la extensión de sus beneficios asociados. Posteriormente, cuantifica el valor percibido de estos impactos a través del desarrollo de indicadores y *proxies* (aproximaciones al valor), que permiten **cuantificar y monetizar el valor generado para los principales grupos de interés de la organización.**

Figura 5. Elementos clave de la metodología del Valor Social Integrado (VSI)

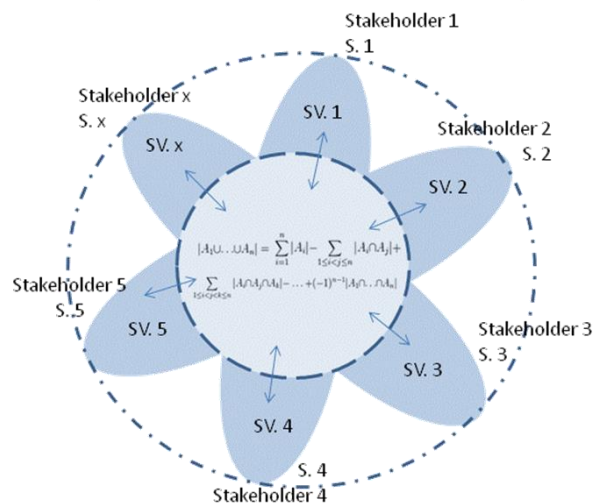


## Anexo I: marco conceptual metodológico del Valor Social Integrado (VSI)

### Enfoque metodológico teórico

El marco conceptual teórico y metodológico de Retolaza et al. (2014) se basa en el llamado **modelo poliédrico**, que permite objetivar y visualizar el valor creado por una organización para el conjunto de sus grupos de interés. Partiendo de la premisa de que el resultado de una actividad sólo se transforma en valor cuando hay alguien que lo valora, se adopta una aproximación fenomenológica en el análisis – se identifican las dimensiones de valor a partir de la percepción de los destinatarios de dicho valor, es decir, los diferentes *stakeholders* de la organización. Para integrar las diversas objetivaciones del valor generado, se aplica la **lógica difusa o teoría de conjuntos borrosos** – de esta manera es posible señalar el conjunto de valor social creado para los diferentes *stakeholders* sin pretender que exista un valor único y objetivo.

Figura 6. Modelo poliédrico del análisis de valor social



Las diferentes áreas representan el valor social generado para cada uno de los *stakeholders*. El círculo interior sombreado en gris representa el conjunto de los valores coincidentes para todos los *stakeholders*. Complementariamente existen valores generados para un *stakeholder* particular que no confluyen con los de los otros *stakeholders*, representados por las otras superficies sombreadas en azul. El total del valor generado por la organización correspondería a la superficie total sombreada. Complementariamente el modelo nos permite apreciar la **importancia de la alineación de intereses entre los diferentes stakeholders**.

De acuerdo con el modelo poliédrico, el proceso de análisis y monetización del VSI (denominado SPOLY) sigue básicamente cuatro fases:

1. El primer paso consiste en la **identificación de los grupos de interés**, lo cual hace la propia organización a través de la elaboración de un mapa de stakeholders.

## Anexo I: marco conceptual metodológico del Valor Social Integrado (VSI)

### Enfoque metodológico teórico

2. Posteriormente se **identifican las variables de valor percibidas**, mediante entrevistas en profundidad realizadas a representantes escogidos de los diferentes grupos de interés. Las variables de valor obtenidas en lenguaje coloquial a través de las entrevistas se redefinen en una matriz de intereses que permita identificar indicadores para su cuantificación.
3. A partir de los potenciales indicadores de las variables **se definen los outputs generados** por la organización y se cuantifican los inputs con coste social o de oportunidad (principalmente la financiación pública), a fin de poder calcular el valor neto generado. Asimismo **se identifican los proxies** que permitan monetizar los outputs y eventualmente los inputs, mediante un proceso similar al que se utiliza en contabilidad para calcular el valor razonable. Por otra parte, **se generan los algoritmos de cálculo** que relacionan los outputs con los proxies **a fin de cuantificar el valor monetario de cada output generado**.
4. Finalmente, se **calcula el valor del conjunto de los outputs identificados, diferenciando entre distintos ecosistemas o tipologías de valor social**.

El proceso de cuantificación del VSI puede considerarse un **proceso de “investigación-acción” (action research)**, término que hace referencia a una forma de investigación que permite vincular el estudio de los problemas en un contexto determinado con procesos de acción social orientados al cambio, de manera que se obtenga simultáneamente un incremento del conocimiento y un cambio social.

### Enfoque metodológico práctico

En este proyecto se ha aplicado esta metodología y perspectiva para poder considerar e integrar los intereses de los diversos grupos de interés y, por tanto, avanzar respecto a los análisis de impacto socio-económico tradicionales, que únicamente toman en consideración los costes y beneficios tangibles.

El VSI integra tres **dimensiones de valor**, que son el Impacto Social de la Actividad Económica, el Retorno a las Administraciones Públicas de la organización, y el Valor Social Específico (VSE), a partir de las cuales se obtiene el Valor Social Integrado haciendo una consolidación.

**El Impacto Social de la Actividad Económica (ISAE)** mide el impacto social generado directamente e indirectamente por la actividad económica de la organización y los principales aliados que se encuentran dentro de su ámbito de organización (proveedores de explotación e inversión). La cuantificación del impacto social de la actividad económica se lleva a cabo a través de la medición de todos aquellos ámbitos contables clásicos que representan un valor generado directamente hacia los agentes de interés - por ejemplo, salarios netos hacia los trabajadores -. Adicionalmente, la metodología también tiene en cuenta aquellos valores que se repercuten a la sociedad indirectamente, principalmente a través de la compra a proveedores de explotación e inversión.

## Anexo I: marco conceptual metodológico del Valor Social Integrado (VSI)

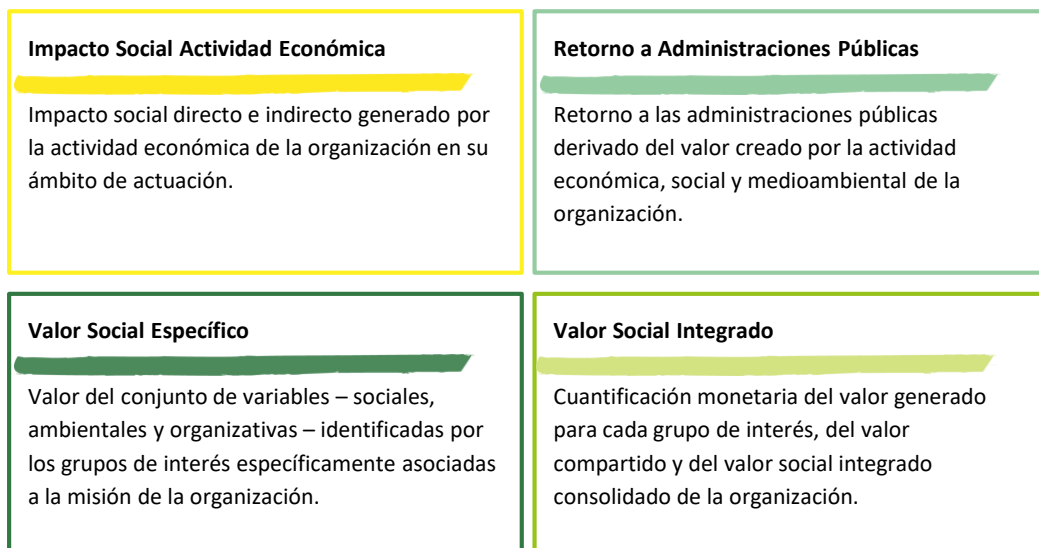
### Enfoque metodológico práctico

En un segundo plano, la metodología también permite medir el **Retorno generado a las Administraciones Públicas**, ya sea directamente - a través de los impuestos pagados por la organización -, indirectamente - a través de la actividad e impuestos generados por los proveedores de la empresa -, o provocando ahorros y beneficios sociales y medioambientales monetizables - a través de generación de Valor Social Específico -.

Por último, el **Valor Social Específico (VSE)** integra el valor del conjunto de variables identificadas por los grupos de interés. Esta aproximación se realiza a través de la cuantificación de las áreas de valor identificadas por cada grupo de interés de la empresa; y una posterior monetización a través de precios de mercado de referencia, precios públicos de la administración, y, como último recurso, los costos internos de la organización.

Por último, y como un área de valor adicional al valor social integrado básico de la organización, la metodología también permite medir el **valor emocional generado por la organización** (variables de valor intangibles y emocionales) mediante la aplicación de un efecto multiplicador (índice de satisfacción, empoderamiento, etc.) al Valor Social Específico de cada grupo de interés.

Figura 7. Dimensiones de valor de la metodología del Valor Social Integrado (VSI)



## Anexo II: lista de entrevistas a los grupos de interés

Tabla 10. Lista de entrevistas a los grupos de interés

#	Rol del grupo de interés	Grupo de interés	Organización	Persona entrevistada		Fecha
1	Beneficiario directo	ONG	Asociación Apoyo	Lola Blázquez	Técnica Reincorpora - miembro del equipo de alto desempeño	16/07/2019
2		AAPP	Centro Penitenciario Madrid II	Cristina Ibáñez	Funcionaria - miembro del equipo de alto desempeño	16/07/2019
3		AAPP	Centro Penitenciario Madrid II	Daniel Rodríguez	Funcionario - miembro del equipo de alto desempeño	16/07/2019
4		AAPP	Centro de Inserción Social Luis Jiménez de Asua	Pedro	Funcionario - miembro del equipo de alto desempeño	17/09/2019
5		AAPP	Centro de Inserción Social Melchor Rodríguez García	Dolores Ruiz	Subdirección de Tratamiento	16/07/2019
6		AAPP	Centro de Inserción Social Luis Jiménez de Asua	Míriam	Subdirección de Tratamiento	17/09/2019
7		AAPP	Centro de Inserción Social Luis Jiménez de Asua	Mercedes Moreno	Dirección	17/09/2019
8	Beneficiario indirecto	Persona privada de libertad	Particular	Juan Carlos Alcántara	Persona privada de libertad	17/09/2019
9	Entidad implementadora	ONG	Fundación Tomillo	Gemma Galán	Oficina Técnica Reincorpora - coordinación de los técnicos Reincorpora	15/07/2019
10		ONG	Fundació Bancària La Caixa	Josep Oms	Departamento de Integración Sociolaboral	01/08/2019
11	Impulsor del proyecto	AAPP	Trabajo Penitenciario y Formación para el Empleo (TPFE)	Isabel del Valle	Impulsor del proyecto	15/07/2019
12	Profesional	ONG	Acción Contra el Hambre	María Alba	Learning coach - formador del equipo de alto desempeño	15/07/2019

## Anexo III: lista completa de indicadores y proxies del cálculo del VSE

Tabla 11. Lista completa de indicadores y proxies del cálculo del VSE

Ref.	Grupo de interés	Valor generado		Indicadores			
Nº	Grupo de interés específico	Categoría	Variable de Valor	Indicador	2018	2019	Σ
EE1	EQUIPOS ALTO DESEMPEÑO	Cambio organizativo	Revaloración de la empleabilidad	Nº técnicos Reincorpora nuevos en el marco de EPYCO	19,3	7,9	27,1
EE2	EQUIPOS ALTO DESEMPEÑO	Cambio organizativo	Creación de red	Nº de entidades (Reincorpora) colaboradoras en el programa	10,0	9,0	19,0
EE3	EQUIPOS ALTO DESEMPEÑO	Desarrollo profesional	Adquisición de conocimientos, herramientas y metodologías	Horas de formación dirigidas a los Equipos de Alto Desempeño	2.250,0	1.875,0	4.125,0
EE4	EQUIPOS ALTO DESEMPEÑO PROFESIONALES ACH	Innovación y conocimiento	Aportación y mejora continua de la metodología del proyecto	Horas de coordinación metodológica interna	372,0	372,0	744,0
EE5	EQUIPOS ALTO DESEMPEÑO	Innovación y conocimiento	Gestión de conocimiento	Nº de catálogos de actividades de empleabilidad realizados	18,0	15,0	33,0
EE6	PERSONAS PRIVADAS DE LIBERTAD	Inserción sociolaboral	Influencia positiva en el tratamiento	Nº de personas privadas de libertad que progresan de grado al finalizar el programa EPYCO (de 2o grado a semilibertad)	1,0	42,0	43,0
EE7	PERSONAS PRIVADAS DE LIBERTAD	Inserción sociolaboral	Inserción laboral	Nº de inserciones laborales entre las personas privadas de libertad participantes	7,0	135,0	142,0
EE8	PERSONAS PRIVADAS DE LIBERTAD	Mejora de la empleabilidad	Mejora de las competencias para el empleo	Horas de formación dirigidas a las personas privadas de libertad participantes	2.952,0	7.164,0	10.116,0
EE9	PERSONAS PRIVADAS DE LIBERTAD	Mejora de la empleabilidad	Referencia y apoyo en la búsqueda de trabajo	Nº de personas privadas de libertad que reciben apoyo en la búsqueda de trabajo	95,0	266,0	361,0
EE10	PERSONAS PRIVADAS DE LIBERTAD	Recursos económicos	Ingreso económico por participar en EPYCO	Participantes de EPYCO con ingreso económico asociado al programa	0,0	392,0	392,0
EE11	TPFE	Visibilidad y reconocimiento	Visibilidad y reconocimiento	Eventos organizados para difundir el proyecto EPYCO	120,0	40,0	160,0



## Anexo III: lista completa de indicadores y proxies del cálculo del VSE

Tabla 11. Lista completa de indicadores y proxies del cálculo del VSE

Proxies			Tipología de Valor		VSE
Proxy	Valor proxy	Fuente proxy	Valor	Atribución ACH	Valor Social Específico
Coste salarial anual funcionario del Estado, subgrupo A2, nivel 24 (equivalente a un técnico de intermediación laboral del Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado). Retribución del personal funcionario (sueldo + complemento de destino, sin trienios) * Multiplicador del coste laboral	28.545,35 €	<a href="#">Retribuciones del personal funcionario - Ley 6/2018, de 3 de julio, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2018</a>	Inducido	42,8%	331.397,25 €
Valor medio aproximado de la cuota de afiliación a una asociación empresarial con características de sinergias, ejecución de proyectos y transmisión de know-how	1.237,00 €	<a href="#">Benchmark de Mercado - CFECS, TICSIUD, INDESCAT, CFG, Barcelona Global</a>	Indirecto	50,0%	11.751,50 €
Retribución máxima hora de la Escuela de Administración Pública de Catalunya para sesiones grupales de formación de carácter especializado (retribución percibida por el formador)	170,00 €	<a href="#">Retribución de las actividades de la EAPC 2018</a>	Directo	100,0%	701.250,00 €
Retribución hora de la Escuela de Administración Pública de Catalunya para coordinación de bloques formativos (retribución percibida por el formador). Retribución de las actividades de la EAPC 2018	17,00 €	<a href="#">Retribución de las actividades de la EAPC 2019</a>	Directo	100,0%	12.648,00 €
Coste de certificación de las cartas de servicios de las organizaciones de las administraciones públicas basada en la calidad y excelencia, y en las mejores prácticas de la gestión pública - Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios	1.700,00 €	<a href="#">Resolución de 22 de octubre de 2009, de la Presidencia de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, por la que se aprueban los precios públicos de las actividades de certificación y</a>	Directo	100,0%	56.100,00 €
Ahorro día del paso de 2o grado a semilibertad: Coste/día aproximado por persona reclusa (presupuesto 2018 Instituciones Penitenciarias (Presupuestos Generales del Estado) / Número de personas reclusas en España a diciembre 2018 (Consejo General del Poder Judicial) / 365 días) * 12 (diferencia de días máximos de permiso ordinario entre segundo grado y tercer grado - Reglamento Penitenciario)	647,91 €	<a href="#">Presupuesto 2018 Instituciones Penitenciarias (Presupuestos Generales del Estado)</a>	Inducido	42,8%	11.924,18 €
Bonificaciones empresariales a la contratación laboral temporal de personas en riesgo de exclusión social - Programa de fomento de empleo.	500,00 €	<a href="#">Anexo Ley 43/2006, de 29 de diciembre, para la mejora del crecimiento y del empleo</a>	Inducido	42,8%	30.388,00 €
Módulo económico máximo por hora de formación individual aplicable a efectos de la determinación de las subvenciones para la financiación de la oferta formativa del Sistema de Formación Profesional para el Empleo.	13,00 €	<a href="#">Anexo Orden TMS/368/2019</a>	Inducido	42,8%	56.285,42 €
Subvención máxima por paquete de orientación y acompañamiento a la inserción laboral (cuantía máxima subvencionada / número mínimo de personas sin empleo atendidas)	480,00 €	<a href="#">ORDRE TSF/151/2018 de la Generalitat de Catalunya + RESOLUCIÓ TSF/1559/2019 del Servei d'Ocupació de Catalunya</a>	Inducido	42,8%	74.163,84 €
Retribución media por persona participante en EPYCO. Contabilidad interna	540,00 €	N/A	Indirecto	0,0%	- €
Precio mediano de conferencias o jornadas de duración media de una hora	10,00 €	<a href="#">Indicadores de servicios municipales (DIBA) - (2013)</a>	Directo	100,0%	1.600,00 €

## Anexo IV: listado de recomendaciones identificadas por los grupos de interés

Durante la primera fase del proyecto, en la realización de entrevistas a los diferentes grupos de interés, se realizaron **indagaciones sobre posibles mejoras del desarrollo e implementación del proyecto** para crear una reflexión estratégica paralela a la medición del valor social integrado del proyecto. A continuación (Ver tabla 12), se presentan los resultados de la indagación de forma anonimizada:

Tabla 12. Lista de las mejoras identificadas para el proyecto EPYCO

Categoría	Mejora/Retó	Descripción	Nº veces identificada
Adaptación organizativa	Transferencia a la organización a largo plazo baja	<p>El proyecto no es sostenible a lo largo del tiempo, ya que una vez se finaliza el proyecto (ACH se va), la transferencia y asimilación de los aprendizajes y dinámicas en la organización es muy complicada. Las causas son factores de contexto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Factores inherentes a los centros penitenciarios y ajenos al proyecto pero que se deberían tener en cuenta</u>: elevada rotación de personal, alta carga de trabajo, turnos horarios estrictos.</li> <li>- <u>Factores controlables</u>: proyecto no incorporado como obligatorio en todos los centros penitenciarios, el mandato no viene del Ministerio de Interior.</li> </ul> <p>Una manera de solventar este problema sería definir tres escenarios de proyecto e implementarlo según el nivel de condicionantes: de mínimos, de máximos y uno intermedio.</p>	1
	Diferencia de resultados según centros penitenciarios	<p>Existe una gran diferencia de asimilación, predisposición y participación en el proyecto por parte de los equipos según factores internos del centro penitenciario (dinámicas propias, cargas de trabajo, valor estratégico para la dirección, participantes de los equipos de alto rendimiento, etc.). La supervivencia del proyecto en cada establecimiento penitenciario a largo plazo depende de (condiciones necesarias):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La implicación y convencimiento de la dirección y la subdirección de tratamiento.</li> <li>- La motivación e implicación del equipo de alto desempeño (la voluntad debe superar a la sobrecarga de trabajo).</li> <li>- El conocimiento profundo de la Junta de tratamiento del proyecto (para que sea reconocido y tenga un sentido por sí mismo).</li> </ul>	1
	Poca adaptación del plan de trabajo al contexto de las instituciones penitenciarias	<p>El contexto del CIS ha dificultado que el proyecto llegue a todo su potencial: formato limitado por la carga de trabajo; la falta de personal; contenido limitado por el coaching (demasiado poco) y los perfiles de los funcionarios (en la primera fase del proyecto de formación participaron muchos funcionarios que en la segunda fase - de implementación a las personas reclusas - no se atrevieron a participar porque no se veían capaces de gestionar las actividades relacionadas con aspectos personales y emocionales).</p>	4
	Beca de cuantía limitada	<p>Una beca de mayor cuantía podría asegurar una mayor permanencia en el programa, sobre todo teniendo en cuenta que el CIS está muy inaccesible y la gran mayoría de personas privadas de libertad no tienen transporte.</p>	1

## Anexo IV: listado de recomendaciones identificadas por los grupos de interés

Categoría	Mejora/Reto	Descripción	Nº veces identificada
Planificación	Calendario descompensado	El tiempo de formación y coaching al equipo de alto desempeño es demasiado largo en comparación con el tiempo de apoyo a la implementación del programa definido a las personas reclusas. Este hecho dificulta la puesta en práctica de las actividades.	4
	Planificación	Problemas de calendario: las sesiones de diseño importantes coinciden con los meses de julio y agosto, lo cual resulta un impedimento (reduce la motivación). Aun así, este tipo de metodología no encaja con todo el mundo: hay funcionarios que son reticentes y, aunque existe una mejora, hay un poco de disolución de la motivación porque los meses de verano influyen.	2

## Anexo V: tutorial del VSI toolkit

El VSI Toolkit es una herramienta “Excel” que incluye la matriz de variables de valor y los algoritmos de cálculo del VSI, a través de la cual se desarrollan los ecosistemas de valor y las diferentes tablas de medición y representación gráfica. En específico, el VSI Toolkit se compone de los siguientes apartados:

- 1. Introducción de datos:** Este apartado se compone por un conjunto de pestañas que permiten la introducción de datos contables y cuantitativos para desarrollar el cálculo del valor social integrado. Específicamente, se encuentran las siguientes pestañas:
  - a) 1. Datos Económicos y Financieros: Se introducen datos relativos a la elaboración del impacto social de la actividad económica (Directo e Indirecto)
  - b) 2.1 y 2.2 Proveedores de explotación - Facturación e Índices de repercusión: Se introduce el listado de proveedores, junto con su facturación. A partir de estos datos se desarrolla en la pestaña 2.2 el cálculo de los índices de repercusión para elaborar el impacto social indirecto de la actividad económica (ISAE-IP)
  - c) 3.1 y 3.2 Proveedores de inversión - Facturación e Índices de repercusión: Tiene la misma función que el punto anterior, pero aplicando los datos de los proveedores de inversión. Sin embargo, debido a la falta de proveedores de inversión, las presentes pestañas han sido ocultadas.
  - d) 4. Financiación: Se encuentran las tablas de introducción de datos respecto a la financiación recibida.
  - e) 5. Valor Social Específico: En esta pestaña se desarrolla la matriz de variables de valor que componen el cálculo de Valor Social Específico. En la tabla se encuentran las columnas referentes a los indicadores, proxies, atribución, fuentes de información de referencia, y fórmulas de cálculo usadas por cada variable.
  - f) 6. Valor Emocional: Se introducen los datos referentes a las herramientas de aproximación para el cálculo del valor emocional. También se pueden encontrar las fórmulas de cálculo para el desarrollo del valor emocional.
- 2. Cálculo del Impacto Social de la Actividad Económica y el Retorno a las Administraciones Públicas:** Este apartado se estructura alrededor de cuatro pestañas donde, en cada una, se desarrollan las tablas de cálculo de los siguientes ecosistemas de valor: Impacto Social Directo de la Actividad Económica (ISAE-D), Impacto Social Indirecto de la Actividad Económica - Proveedores de explotación (ISAE-IP), Impacto Social Indirecto de la Actividad Económica - Proveedores de inversión (ISAE-IP.I), y el cálculo del Retorno a las Administraciones Públicas (R-A).
- 3. Presentación de Resultados:** Este apartado incluye los resultados de la medición del Valor Social Integrado y sus diferentes ecosistemas de valor. Asimismo, se compone de la siguientes pestañas:
  - a) 1. Resultados: En esta pestaña se desarrollan los resultados de manera cuantitativa en 3 tablas diferentes: de resultados agregados, de resultados clasificada por grupo de interés y de ratios de retorno sobre financiación.
  - b) 2. Análisis gráfico de los resultados: Se presentan 3 representaciones gráficas sobre los ecosistemas del VSI y su distribución.

