



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

ESCUELAS DE EMPLEO – VIVES APRENDE

Noviembre de 2019



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
El FSE invierte en tu futuro

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

Alejandra Bara – abara@r4sgroup.com

Nil Ibañez – nibanez@r4sgroup.com

Tabla de contenidos

| | |
|---|-----------|
| 1 Introducción | 7 |
| 1.1 Justificación y objetivos del informe | 7 |
| 1.2 Metodología | 7 |
| 1.3 Estructura del informe | 9 |
| 2 Antecedentes: Escuelas de Empleo | 11 |
| 3 Cálculo del Valor Social Específico (VSE) | 13 |
| 3.1 Grupos de interés | 13 |
| 3.2 Categorías y variables de valor | 14 |
| 3.3 Atribución | 15 |
| 3.4 Resultados | 16 |
| 4 Cálculo del Valor Emocional | 19 |
| 5 Cálculo del Impacto Social de la Actividad Económica (ISAE) | 21 |
| 5.1 Impacto Social de la Actividad Económica (ISAE) | 21 |
| 5.2 Impacto Social Directo de la Actividad Económica (ISAE-D) | 21 |
| 5.3 Impacto Social Indirecto de la Actividad Económica (ISAE-IP) | 22 |
| 6 Cálculo del Retorno Económico a las Administraciones Públicas | 24 |
| 7 Cálculo del Valor Social Integrado (VSI) | 26 |
| 7.1 Ecosistemas de valor bruto del VSI | 26 |
| 7.2 Ecosistemas de valor neto del VSI | 28 |
| 7.3 Distribución entre los grupos de interés | 28 |
| 8 Conclusiones | 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 | 43 |

Tabla de contenidos

Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Representación gráfica del VSE de Escuelas de Empleo | 17 |
| Figura 2. Representación gráfica de los ecosistemas de valor brutos de Escuelas de Empleo | 27 |
| Figura 3. Representación gráfica de los ecosistemas de valor netos de Escuelas de Empleo | 28 |
| Figura 4. Representación gráfica de la distribución de los ecosistemas de valor en los grupos de interés de Escuelas de Empleo | 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 Escuelas de Empleo | 21 |
| Tabla 6. Impacto social indirecto de la actividad económica de Escuelas de Empleo | 22 |
| Tabla 7. Retorno económico a las Administraciones Públicas de Escuelas de Empleo | 24 |
| Tabla 8. Ecosistemas de valor brutos de Escuelas de Empleo | 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 Escuelas de Empleo | 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: Escuelas de Empleo – Vives Aprende.

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 llevado a cabo entre julio y noviembre de 2019, y se refiere a los resultados e impactos cuantitativos y cualitativos de la implementación del programa Escuelas de Empleo – Vives Aprende entre 2017 y 2019 (ver “2. Antecedentes: Escuelas de Empleo”).

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)”).

Cabe señalar que, debido a la temporalidad limitada de implementación del proyecto Escuelas de Empleo, la metodología utilizada - de medición anual - ha sido adaptada para poder realizar un análisis agregado de la totalidad de años en que las Escuelas de Empleo han sido implementadas (2017, 2018 y 2019). De este modo, tanto en el análisis del Impacto Social de la Actividad Económica como en el Valor Social Específico y Emocional, los datos de diferentes años de implementación han sido agrupados para construir un análisis agregado final.

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

1 | Introducción

1.2 | Metodología

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 **18 entrevistas** con el objetivo de identificar el valor social que genera Escuelas de Empleo percibido por los grupos de interés clave (Ver “Anexo II: lista de entrevistas a los grupos de interés”).

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 Escuelas de Empleo.

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 Escuelas de Empleo – Vives Aprende 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: Escuelas de Empleo – Vives Aprende, 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 Escuelas de Empleo, 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 la implementación del proyecto. Y, por último, se presentan los resultados del Valor Social Específico generado por Escuelas de Empleo 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 desarrolla 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 argumentación 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 diferentes 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 Valor Social Integrado, 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 Valor Social Integrado.



2 | Antecedentes: Escuelas de Empleo

2 | Antecedentes: Escuelas de Empleo

El programa Escuelas de Empleo ha sido desarrollado con la finalidad de hacer hincapié en la **capacidad de inserción laboral de colectivos vulnerables** (desempleados de larga duración) que buscan participar en los mercados laborales locales - caracterizados por un comportamiento muy distinto en función del contexto territorial (Extremadura, Andalucía, Galicia y Navarra) -. La inserción se fomenta a través del **análisis de oportunidades y el desarrollo ad hoc de una metodología adaptada** a las oportunidades o nichos que se han detectado, fortaleciendo a las personas desempleadas en las competencias necesarias para la mejora de la empleabilidad en esas oportunidades o nichos del mercado laboral local (Agroecología, Hostelería, Carnicería, etc.).

Así, el proyecto pretende dar una **respuesta adecuada a las necesidades de las empresas**, en cuanto a la capacitación y competencias de posibles empleados y, a **las personas en situación de vulnerabilidad**, para mejorar su empleabilidad en un sector concreto con alta demanda de empleo, a través su empoderamiento, del trabajo en equipo y de la mejora de sus competencias personales, sociales y laborales.

Para fomentar la mejora de la empleabilidad, el proyecto y su metodología aplicada pretenden satisfacer los siguientes **objetivos específicos**:

- Favorecer en las personas participantes **la adquisición, actualización y mejora de los conocimientos técnicos** requeridos por sectores identificados como nichos del mercado laboral local que corresponda.
- Promover en las personas participantes el **desarrollo y mejora de las competencias** para el empleo demandadas en el sector identificado para que se puedan adaptar a los perfiles solicitados.
- **Fomentar el desarrollo personal** de las personas participantes ofreciendo herramientas concretas a largo plazo que permitan fortalecer su autodescubrimiento, su autoestima y su automotivación, definiendo sus objetivos y movilizándose para conseguirlos.
- **Implicar a los agentes tanto públicos como privados de cada sector** identificado como nicho de mercado laboral local para la generación de redes y sinergias que sumen conocimiento, esfuerzos y recursos en pro de la inserción socio laboral de las personas en situación de vulnerabilidad.

Las diferentes Escuelas de Empleo han desarrollado parte de su éxito a través de la creación de plataformas de grupos de interés - formados por empresas, entidades, organizaciones sin ánimo de lucro, grupos empresariales, ETT y administración pública, etc. -, que generan una transferencia de conocimiento constante, actualizan cómo deben potenciarse las competencias técnicas de cada sector identificado y facilitan la implementación del programa a través de colaboraciones y convenios continuados des de sus respectivos campos de especialización.

Por último, la cronología de implementación metodológica se ha basado en cinco fases distintas de implementación: **Análisis de oportunidades en mercados laborales**, a través de la implementación de la metodología de identificación de nichos y stakeholders colaboradores relevantes; **Creación de plataformas sectoriales**, con workshops, cuestionarios de necesidades, y otras herramientas para involucrar a los stakeholders en la implementación y diseño del programa.; **Difusión y selección de participantes** de colectivos vulnerables; **Capacitación competencial**, a través de la mejora de competencias, conocimientos técnicos y un programa de prácticas temporales en empresa del sector; y, por último, el cierre del proyecto a través de un **seguimiento posterior de la mejora competencial y la inserción laboral de usuarios**.

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 de Escuelas de Empleo.

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 beneficiarios directos del proyecto (participantes del programa), profesionales (formadores), empresas contratantes y de prácticas, y facilitadores.
- El **grupo de interés específico**: se distingue entre el tipo exacto de grupo de interés que desempeña el rol, en este caso AAPP, empresas de prácticas, centros formativos, formadores internos y externos, entidades sin ánimo de lucro, organizaciones empresariales y los participantes del programa.

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 | Ejemplos de organizaciones | Descripción |
|--|------------------------------|--|---|
| Beneficiario directo | Participantes del proyecto | - | Participantes de Escuelas de Empleo que reciben capacitación técnica y competencial, junto con la posibilidad de realizar prácticas en empresa, con el fin de mejorar su empleabilidad y nivel de inserción laboral. |
| Profesionales (Formadores internos y externos) | Formadores internos | Acción Contra el Hambre | Profesionales de Acción contra el Hambre que trabajan en la implementación del programa de Escuelas de Empleo en calidad de <i>coaching</i> en competencias, coordinación, etc. |
| | Centros formativos externos | GDR Valle del Guadalhorce Otros formadores técnicos | Profesionales de entidades formativas externas que trabajan en la implementación del programa a través de la formación técnica en agricultura ecológica, hostelería, etc. |
| Empresas contratantes y de prácticas | Empresas de prácticas | Aspromanis Huertum Plásticosur Vegalska - Eroski Verdecora | Empresas del sector agrícola, hostelero, de consumo, etc., que han ofrecido programas de prácticas temporales a los participantes del programa; y han facilitado contrataciones posteriores a la finalización del programa. |
| Facilitadores | AAPP | Ayuntamiento de Pizarra Diputación de Málaga | Administraciones que realizan derivaciones de participantes, participan en los procesos de captación, y ceden espacios y recursos para la implementación del programa. |
| | Entidades sin ánimo de lucro | CEAR Asociación Arrabal | Entidades que facilitan la implementación a través de la derivación y seguimiento de la inserción laboral de participantes. |
| | Organizaciones empresariales | ANAPEH Grupo Integra | Organizaciones que colaboran y facilitan la implementación del programa a través de la participación y creación de colaboraciones entre las escuelas de empleo y las empresas. |

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 9 categorías de valor que contienen 21 variables de valor.

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

| Categoría | Variable de valor | Grupo de interés | | | |
|---|---|------------------|------------|----------------------|-------------|
| | | B. directo | Formadores | Empresa de prácticas | Facilitador |
| Acceso a talento | Contratación de participantes por parte de las empresas contratantes | | | | |
| Desarrollo profesional | Adquisición de conocimientos, herramientas y metodologías | | | | |
| Innovación y conocimiento | Aportación y mejora continua de la metodología del proyecto | | | | |
| Inserción sociolaboral | Inserción laboral de personas en riesgo de exclusión | | | | |
| Interacción organizacional | Transferencia de participantes entre programas | | | | |
| | Respuesta a necesidades específicas y problemas a través de la coordinación externa | | | | |
| | Creación de red | | | | |
| Mejora de la empleabilidad de personas en riesgo de exclusión | Referencia y apoyo en la búsqueda de trabajo | | | | |
| | Mejora de los conocimientos técnicos | | | | |
| | Mejora de las competencias personales y profesionales | | | | |
| | Programas de prácticas en empresa | | | | |
| | Fomento de la continuación del estudio | | | | |
| Recursos económicos | Facilitación de acceso a contraprestaciones de conciliación y transporte | | | | |
| Visibilidad y reconocimiento | Visibilidad, difusión y reputación | | | | |
| Valor emocional (*) | Desempeño laboral satisfactorio de los usuarios | | | | |
| | Facilitación de apoyo grupal a través de la metodología de formación en equipo | | | | |
| | Mejora de la calidad de vida | | | | |
| | Acceso abierto a formación de empleabilidad para la reinserción en otros sectores de empleo | | | | |
| | Crecimiento y reconocimiento profesional | | | | |
| | Alineación de objetivos y valores | | | | |
| | Facilidad comunicación y relación | | | | |

(*) 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 Escuelas de Empleo, la atribución adopta un papel significativo, ya que hay una considerable multiplicidad de grupos de interés que intervienen en la implementación y ejecución de los 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, la formación en competencias personales y conocimientos técnicos -, **“valor indirecto”**, como aquél generado de manera indirecta por Acción Contra el Hambre a sus grupos de interés - por ejemplo, la transferencia de participantes entre programas -, y **“valor inducido”**, como aquél generado a través de otra organización - por ejemplo, el acceso a talento: la contratación de participantes ya formados en el programa de EE -.

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 del proyecto, donde los otras entidades participantes/facilitadoras se desarrollan como socios complementarios, se ha seguido un criterio de **atribución basado en la totalidad de la presencia de ACH en la implementación 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 indirecto”**, la atribución es del **50%**. En estas variables donde se crea un valor indirecto, Acción contra el Hambre no desempeña un rol mayoritario en el valor generado, razón por la cual la atribución busca reflejar el papel compartido de diferentes entidades en la implementación y resultados del proyecto.
- En los indicadores de variables de valor donde se crea **“valor inducido”**, la atribución es del **100%**. Esta definición de atribución se debe al rol continuo que desempeña Acción contra el Hambre no solo en la implementación del proyecto, sino en el seguimiento y apoyo posterior durante la etapa de prácticas y la incorporación al mercado de trabajo.

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 de Escuelas de Empleo, **el VSE generado es de 2.508.609,27€.**

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: Participantes del programa | Mejora de la empleabilidad | Directo / Indirecto / Inducido | 78,50% | 82,51% | 2.069.867,57 € |
| | Inserción sociolaboral | | 3,17% | | |
| | Recursos económicos | | 0,84% | | |
| Formadores | Desarrollo profesional | Directo | 0,22% | 0,34% | 8.582,50 € |
| | Innovación y conocimiento | | 0,12% | | |
| Empresa contratante | Acceso a talento | Directo / Indirecto | 7,23% | 13,74% | 344.740,68 € |
| | Interacción organizacional | | 6,51% | | |
| Facilitador | Interacción organizacional | Directo / Indirecto | 2,07% | 3,41% | 85.418,52 € |
| | Visibilidad y reconocimiento | | 1,34% | | |
| Total | | | | | 2.508.609,27€ |

Los resultados del VSE del programa Escuelas de Empleo desvelan como **una clara mayoría del valor social generado (82,51%) se distribuye a su beneficiario directo, los participantes del programa**. Esta conclusión concuerda y está perfectamente alineada con el propósito principal del programa: la mejora de la empleabilidad e inserción de colectivos en vulnerabilidad social a través de la capacitación en competencias técnicas, personales y profesionales, y programas de prácticas y formación en empresa.

Por otro lado, el **segundo grupo de interés que más valor social percibe (13,74%) son las empresas contratantes** donde los participantes han realizado sus prácticas. Este valor generado se desarrolla principalmente a través de la mejora del acceso a talento cualificado y competente por parte de las empresas; y de las sinergias organizacionales que un proyecto como Escuelas de Empleo genera. Por último, **tanto los facilitadores del programa como los formadores reciben un valor social más residual**, que se refleja únicamente en la interacción organizacional, la visibilidad y el desarrollo profesional.

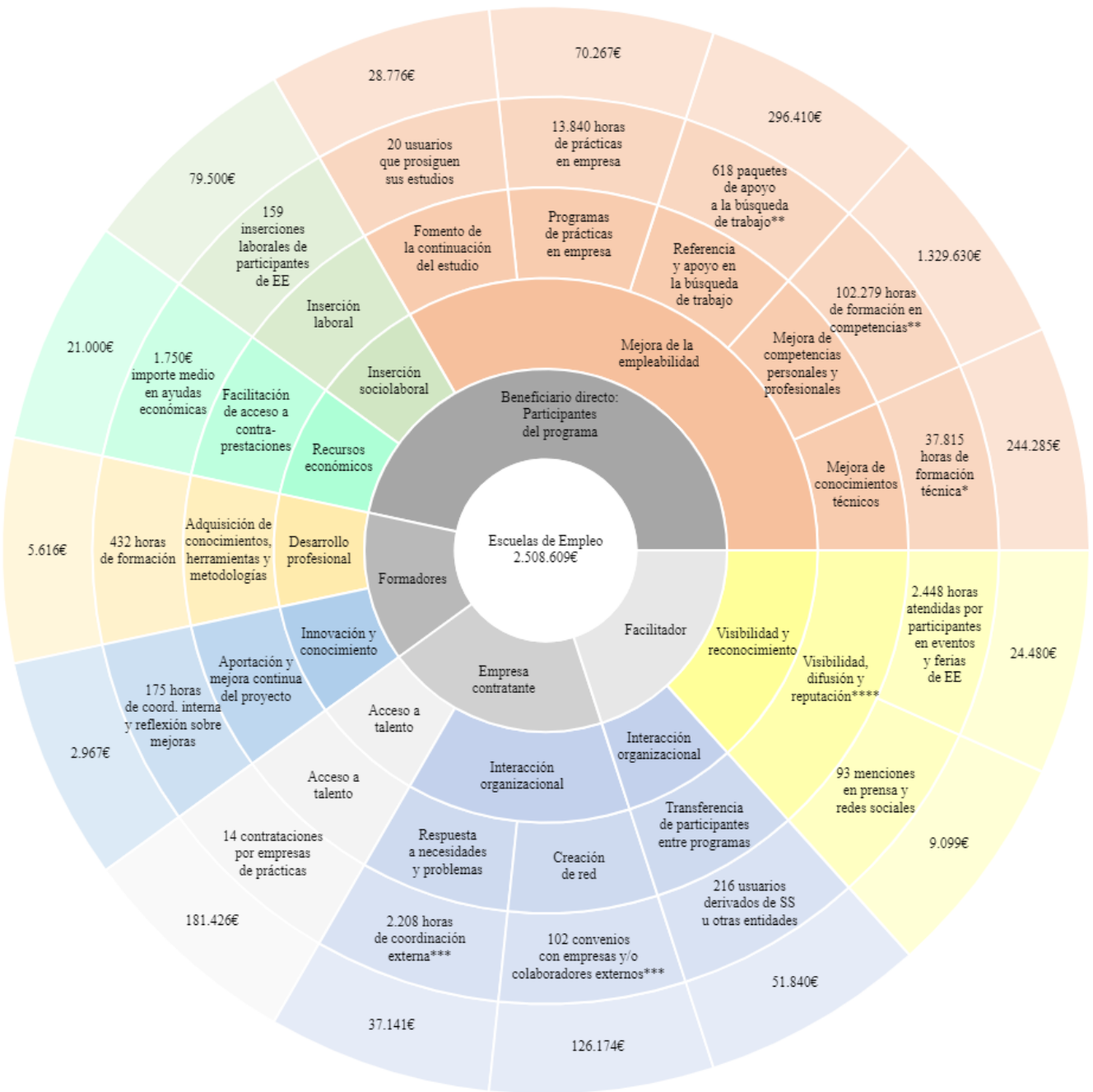
A continuación, en la figura 1 se presenta una representación gráfica de todos los elementos del cálculo del VSE y en la tabla 11 (ver "Anexo III: lista completa de indicadores y proxies del cálculo del VSE") se detallan los indicadores utilizados para el cálculo de las variables de valor, así como el proxy y fórmula utilizada para determinar el valor monetario de cada una de estas variables.

(*) La distribución del VSE se ha realizado excluyendo las duplicidades en la distribución de valor, asignando la totalidad del valor de cada variable a un grupo de interés en específico. Este resultado contrasta con la tabla 8, donde sí que se han incluido aquellas duplicidades de variables de valor que perciben más de un grupo de interés.

3 | Cálculo del Valor Social Específico (VSE)

3.4 | Resultados

Figura 1. Representación gráfica del VSE de Escuelas de Empleo



(*) N.º de horas ajustado con el factor de corrección “% de aprobación de exámenes”

(**) N.º de horas ajustado con el factor de corrección “mejora de empleabilidad”

(***) Variable también atribuible a Facilitador

(****) Variable también atribuible a Empresa contratante

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 Escuelas de Empleo, el **Valor Emocional generado es de 666.497,36€**

En la presente medición, las herramientas de aproximación incorporadas han sido los **índices de empoderamiento** - dirigidas a los usuarios participantes - y las **encuestas de satisfacción** - dirigidas a los restantes diferentes grupos de interés -. A través de los resultados de empoderamiento y satisfacción, se ha realizado una aproximación cuantitativa al valor emocional generado por el programa a cada uno de sus grupos de interés -

A continuación, en la tabla 4 se muestran los diferentes índices de empoderamiento y 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 17-18-19 | Valor Emocional (VE) |
|---|--|--|---------------------|----------------------|
| Beneficiario directo: Participantes del programa | Desarrollo personal | Índice de empoderamiento medio de los usuarios participantes | 82,20% | 666.497,36€ |
| | Mejora de la empleabilidad de personas en riesgos de exclusión | | | |
| Formadores | Desarrollo profesional | % de satisfacción de los formadores | N/D | N/D |
| Empresa contratante | Acceso a talento | % de satisfacción de las empresas de prácticas | N/D | N/D |
| Facilitador | Interacción organizacional | % de satisfacción de la AA.PP y entidades sociales colaboradoras | N/D | N/D |
| | | | Total | 666,497,36€ |

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 de Escuelas de Empleo, el **impacto social de la actividad económica es de 367.944,54 €**.

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 Escuelas de Empleo. Esta dimensión de valor ha generado **un impacto social directo de 320.349,94 €, representando un 87,06% del impacto social total de la actividad económica (ISAE)**.

Tabla 5. Impacto social directo de la actividad económica de Escuelas de Empleo

| Descripción | Indicador económico | Fuente documental | Resultados (€) |
|---|---|-----------------------|---------------------|
| Valor añadido | Σ valor añadido anual | Contabilidad | No Aplica |
| Salarios netos | Σ sueldos netos | Modelo 111 | 188.889,77 € |
| Seguridad social | Σ SS empresa + SS trabajador | Contabilidad | 91.370,50 € |
| Impuesto de la Renta | Σ (retención IRPF) | Modelo 111 | 36.024,75 € |
| Otros impuestos | Σ impuestos abonados | Contabilidad | - € |
| Resultado | Beneficios antes de impuestos | Contabilidad | No Aplica |
| Amortizaciones | | Contabilidad | 4.064,92 € |
| IVA | Σ (IVA generado - IVA repercutido) | Declaración anual IVA | - € |
| Impacto Social Directo de la Actividad Económica (ISAE-D) | | | 320.349,94 € |
| Retorno a las Administraciones Públicas derivado del ISAE-D (R-ISAE-D) | | | 127.395,25 € |

Debido a la actividad puramente social del proyecto Escuelas de Empleo, 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 al proyecto Escuelas de Empleo, 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 127.395,25 €, resultado del sumatorio de los ingresos realizados a la seguridad social y a la hacienda pública (impuesto sobre la renta, IVA y otros impuestos).

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 47.594,60 €**, representando un **12,94% 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 de proveedores fue de 119.122 €, se estima que el sumatorio de costes salariales correspondientes a esta facturación es de 11.813 €, que proviene de multiplicar la facturación de proveedores por 9,9%, 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 30.270,42 €, resultado del sumatorio de los ingresos indirectos 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 Escuelas de Empleo

| Descripción | Indicador económico | Fuente documental | Resultados (€) | Índices de repercusión |
|---|------------------------------------|----------------------------|--------------------|------------------------|
| Compra a proveedores de explotación | Σ compra proveedores | Contabilidad | 119.121,55 € | 100 % |
| Gastos de personal | Σ coste salarial | Índices de repercusión | 11.813,49 € | 9,9 % |
| Salarios netos | Coste Salarial - (SS + IRPF) | | 6.564,79 € | |
| Impuestos | Σ impuestos abonados | Índices de repercusión | 6,19 € | 0,0 % |
| Resultados | Resultados de explotación | Índices de repercusión | 8.888,53 € | 7,5 % |
| Valor añadido | | Índices de repercusión | 22.579,07 € | 19,0 % |
| Seguridad social | Σ SS empresa + SS trabajador | 37% * (Gastos de Personal) | 4.380,44 € | |
| Impuesto de la Renta | Σ (retención IRPF) | 11% * (Gastos de Personal) | 868,26 € | |
| IVA | Σ (IVA generado - IVA repercutido) | 21% * (Compra proveedores) | 25.015,53 € | |
| Impacto Social Indirecto de la Actividad Económica (ISAE-D) | | | 47.594,60 € | |
| Retorno a las Admin. Públicas derivado del ISAE-IP (R-ISAE-IP) | | | 30.270,42 € | |

(*) 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 Escuelas de Empleo, el **retorno económico a las Administraciones Públicas es de 157.665,67 €**.

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 (157.665,67 €) del retorno total generado para la Administración** por el proyecto Escuelas de Empleo.

Por contraste, no se ha generado ningún retorno positivo a través del ahorro directo que puede suponer la implementación del proyecto para la Administración Pública. 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 Escuelas de Empleo, **presta un servicio social a un colectivo en riesgo de exclusión sin crear ninguna substitución de acciones o programas** - financiados con fondos públicos - **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 Escuelas de Empleo

| Indicador | | Fuente documental | Resultados (€) |
|--|-----------|-------------------|---------------------|
| Retorno económico del impacto social de la actividad económica (vía impuestos) | Directo | Contabilidad | 127.395,25 € |
| | Indirecto | Contabilidad | 30.270,42 € |
| Ahorro para la administración | N/D | | - € |
| Retorno económico a las Administraciones Públicas (R-A) | | | 157.665,67 € |



7 | Cálculo del Valor Social Integrado (VSI)

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 Escuelas de Empleo ha generado un VSI bruto consolidado de 2.876.553,81 €(*), con un retorno de 6,69x sobre financiación pública y de 6,15x sobre presupuesto.**

Tabla 8. Ecosistemas de valor brutos de Escuelas de Empleo

| Ecosistemas de Valor Bruto | Resultados (€) | % (VSI) | Retorno sobre financiación pública (**) |
|--|-----------------------|--------------|---|
| Retorno Económico a las Administraciones Públicas (R-A) | 157.665,67 € | 5,5% | 0,37 |
| Impacto Social de la Actividad Económica (ISAE) | 367.944,54 € | 12,8% | 0,86 |
| Impacto Social Directo (ISAE-D) | 320.349,94 € | 11,1% | 0,75 |
| Impacto Social Indirecto (ISAE-IP) | 47.594,60 € | 1,7% | 0,11 |
| Valor Social Específico (VSE) (***) | 2.508.609,27 € | 87,2% | 5,83 |
| Benef. Directos: Participantes del programa | 2.069.867,57 € | 72,0% | 4,81 |
| Formadores | 45.723,42 € | 1,6% | 0,11 |
| Empresa contratante | 353.839,20 € | 12,3% | 0,82 |
| Facilitador (incluye AA.PP) | 248.733,43 € | 8,7% | 0,58 |
| Valor Emocional | 666.497,36 € | 23,2% | 1,55 |
| Valor Social Integrado Bruto (VSI) | 2.876.553,81 € | | 6,69 |
| Valor Socio-Emocional (VASE) (****) | 3.543.051,17 € | | 8,23 |

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 (87,2%)**. Esta distribución de valor confirma que la principal misión social específica de Escuelas de Empleo (mejorar la capacidad de inserción laboral de colectivos vulnerables (desempleados de larga duración) que buscan participar en los mercados laborales locales a través de la formación técnica, competencial y práctica) se traduce posteriormente en una generación de valor social mayoritaria para los participantes en riesgo de exclusión, y, en segundo término y generando un valor más complementario, para las empresas contratantes que se benefician de un personal más competente y capacitado.

(*) 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 está incluido dentro del Impacto Social de la Act. Económica).

(**) La financiación pública recibida por Escuelas de Empleo es de 430.266,11 € (91,93% del presupuesto total).

(***) La distribución del VSE de la presente tabla se ha realizado incluyendo las duplicidades en la distribución de variables de valor que perciben más de un grupo de interés. Este resultado contrasta con la tabla 3, donde se ha asignado la totalidad del valor de cada variable a un grupo de interés en específico.

(****) El Valor Socio-Emocional (VASE) representa un ecosistema de valor adicional al VSI Bruto, 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 Escuelas de Empleo ha recibido financiación pública por valor de 430.266,11 €, se puede determinar que el **ratio de retorno social generado por el proyecto es de 5,83x**, lo que implica que el Valor Social Específico supera en más de 2 millones de euros la financiación pública recibida para la implementación del proyecto. Asimismo, el ratio de retorno social sobre el presupuesto total del proyecto (468.054,03 €) es de 5,36x.

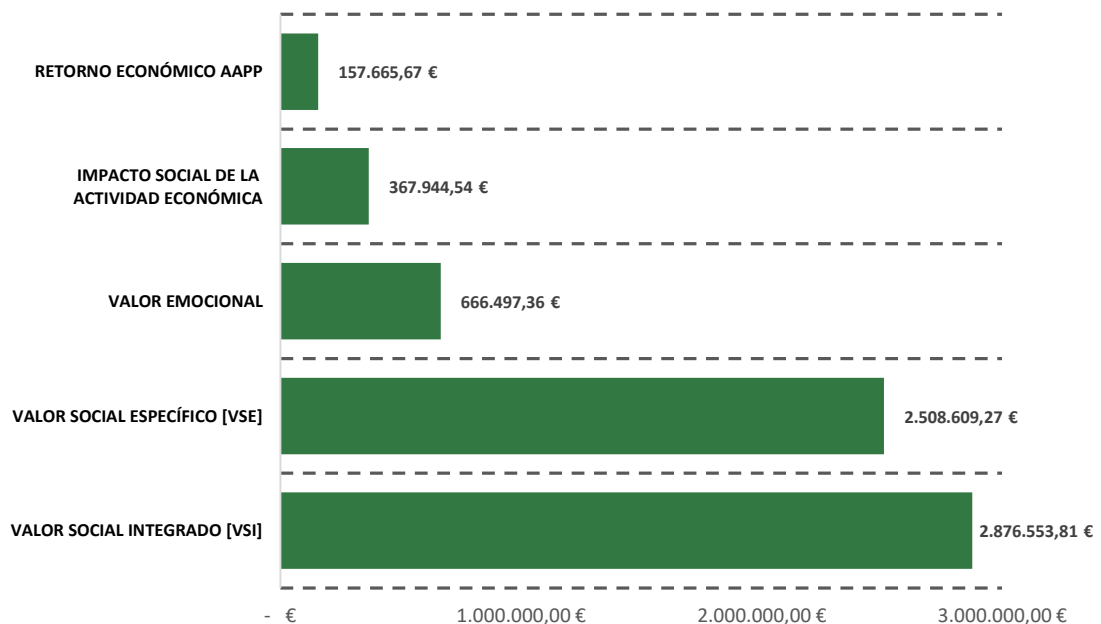
Por otra parte, **el Impacto Social de la Actividad Económica** que el proyecto Escuelas de Empleo ha generado se valora en 367.944,54 €, **representando el 12,8% restante del Valor Social Integrado**. Este impacto social ha sido generado a través de los salarios netos que perciben los profesionales y formadores internos, la repercusión económica en formadores externos 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 es de 0,86x (*). Este ratio desvela que, aunque la capacidad de generación de valor de Escuelas de Empleo es principalmente a través de la creación de valor social, la actividad económica e impositiva asociada a la ejecución de EE 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 Escuelas de Empleo asciende hasta los 666.497,36 €**, incrementando en un 23,2% 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 Escuelas de Empleo



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

7 | Cálculo del Valor Social Integrado (VSI)

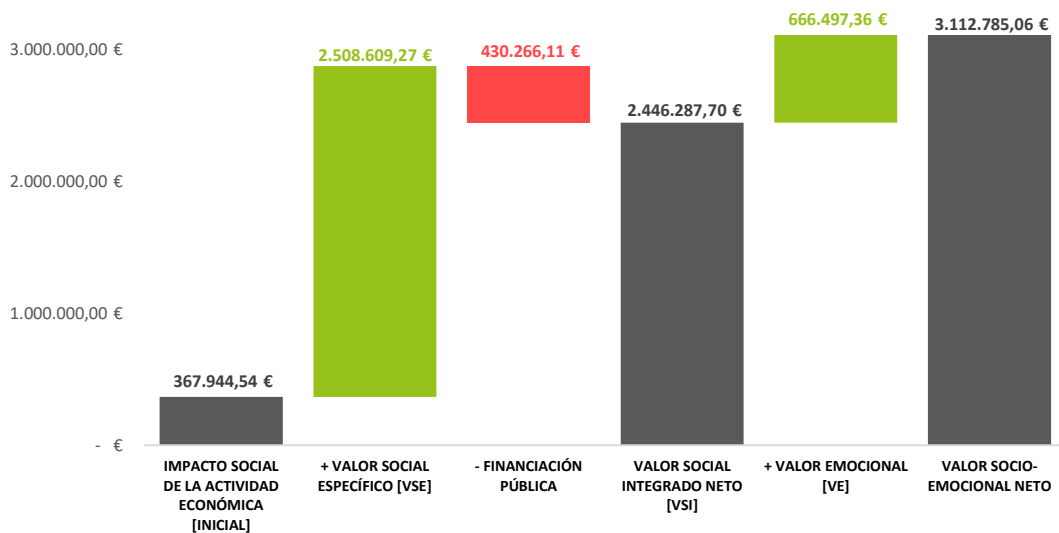
7.2 | Ecosistemas de valor neto del VSI

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 Escuelas de Empleo ha generado un valor social integrado neto de 2.446.287,70 €, obteniendo un retorno neto sobre la financiación pública de 5,69x.

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 3.112.785,06 €.

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 Escuelas de Empleo



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 Escuelas de Empleo.

Como podemos observar en la tabla 9, los principales grupo de interés que perciben un mayor valor social integrado son participantes de las Escuelas de Empleo (beneficiario directo), las empresas contratantes y la Administración Pública (en su rol como facilitador del proyecto).

7 | Cálculo del Valor Social Integrado (VSI)

7.3 | Distribución entre los grupos de interés

En primer lugar, cabe remarcar que la distribución del Valor Social Integrado generado entre los grupos de interés es coherente con la misión social e implementación del proyecto, debido a que el grupo de interés que percibe un mayor valor son los **participantes de Escuelas de Empleo**, quienes reciben el impacto directo y mayoritario de las actividades que se implementan en el marco del proyecto.

Específicamente, los participantes del programa reciben un valor social integrado de **2.069.868 €**, totalmente compuesto por el Valor Social Específico que perciben de Escuelas de Empleo. Como un ecosistema de valor adicional, los participantes del programa reciben 666.497 € de valor emocional.

En segundo lugar, las **empresas contratantes** son el segundo grupo de interés que más valor recibe (**353.839 € de VSI**), el cual se percibe únicamente a través del Valor Social Específico. Este valor está compuesto principalmente por las variables de valor de **acceso a talento e interacción organizacional**, variables influenciadas en gran medida por el grado de éxito en la formación competencial y técnica, e inserción de los participantes del programa.

En tercer lugar, la **Administración Pública (también en su rol de Facilitador)** es el tercer grupo de interés que recibe un mayor Valor Social Integrado (**específicamente, 406.399 €**). Este valor se compone por los ingresos que recauda la Administración a través de los impuestos directos e indirectos, y por el Valor Social Específico que percibe en su rol de facilitador del proyecto a través de la generación de visibilidad y reconocimiento, y la interacción organizacional con ACH y sus formadores.

En último lugar, otros grupos de interés como los trabajadores de ACH (formadores internos incluidos) o proveedores, reciben valor principalmente a través del impacto social de la actividad económica del proyecto - salarios netos, generación de valor indirecto a través de la compra a proveedores -, ya que la creación de valor social a través de la acción en empleabilidad e inserción que desarrolla Escuelas de Empleo se enfoca casi exclusivamente a los beneficiarios directos.

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

| Grupos de interés de EE | Benef. Directos: Participantes del programa | Empresa contratante | Trabajadores (incl. Formadores) | Facilitadores | Proveedores | AA.PP (Facilitador) |
|-------------------------|---|---------------------|---------------------------------|------------------|-----------------|---------------------|
| ISAE | - € | - € | 188.890 € | - € | 22.579 € | 157.666 € |
| VSE | 2.069.868 € | 353.839 € | 45.723 € | 248.733 € | - € | 248.733 € |
| VSI (*) | 2.069.868 € | 353.839 € | 234.613 € | 248.733 € | 22.579 € | 406.399 € |
| V. Emocional | 666.497 € | - € | - € | - € | - € | - € |

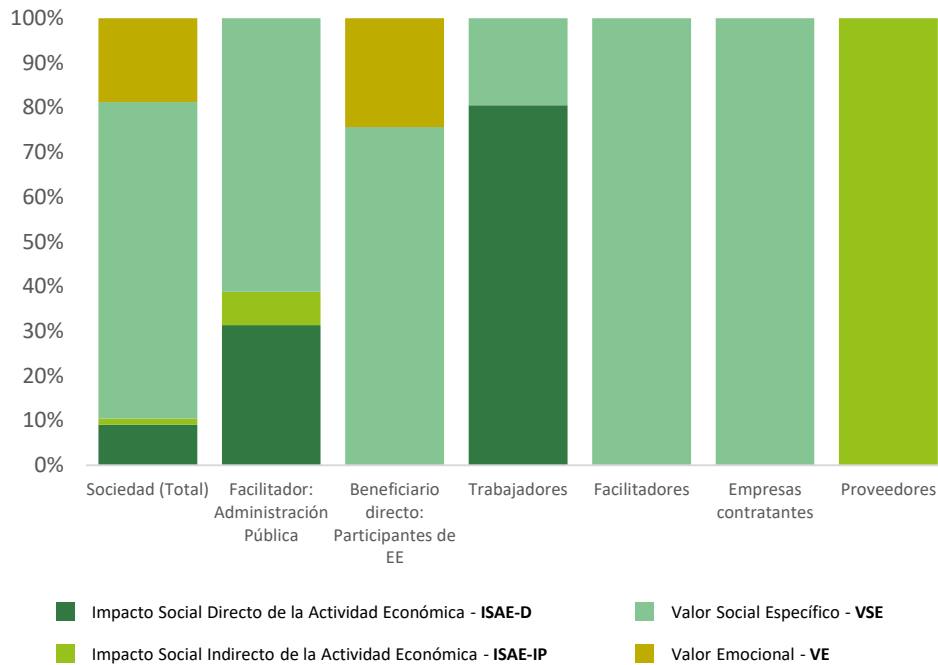
En la figura 4, se presenta la distribución de todos los ecosistemas de valor por cada grupo de interés. Esta distribución desvela que la distribución para la sociedad (que incluye todos los grupos de interés) está compuesta por el Valor Social Específico en más de un 65%. Esta gran representatividad del Valor Social Específico se puede observar también en los beneficiarios directos del programa y las empresas contratantes. En contraste, el impacto social directo de la actividad económica (inherente al proyecto) representa aproximadamente un 10%. Grupos de interés que perciben la mayoría del valor de este ecosistema son los trabajadores de ACH, o la Administración Pública en su rol de facilitador. Por último, aquel impacto social indirecto generado por Escuelas de Empleo 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 a que en ciertas variables de valor, el valor generado por Escuelas de Empleo es compartido entre los diferentes 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 Escuelas de Empleo (*)



(*) 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 de Escuelas de Empleo, 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 Escuelas de Empleo, y si este impacto se genera para los grupos de interés a los que primordialmente atiende el proyecto.

Escuelas de Empleo es un programa cuyo principal objetivo es **mejorar la capacidad de inserción laboral de colectivos vulnerables** (desempleados de larga duración) que buscan participar en los mercados laborales locales, y, al mismo tiempo, dar una respuesta adecuada a las empresas locales en cuanto a capacitación y competencias de posibles empleados. Esta mejora de la inserción laboral se fomenta a través del **desarrollo personal y el fortalecimiento de las competencias técnicas, profesionales y prácticas** necesarias para una mejora de la empleabilidad focalizada en diferentes nichos del mercado laboral local identificados previamente a la ejecución de las escuelas.

Teniendo en cuenta este contexto de implementación y alcance, **el proyecto Escuelas de Empleo ha generado un Valor Social Integrado Bruto de 2.876.553,81 €, generando un retorno social integral (sobre financiación pública) de 6,69x.**

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 Escuelas de Empleo, y se traduce posteriormente en una generación de Valor Social Específico significativa para el principal grupo de interés beneficiario de la acción social de Escuelas de Empleo (los participantes del programa).

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** para los participantes de las Escuelas de Empleo, y, específicamente, de un aumento de aquellas variables de valor más significativas para estos grupos de interés (p. ej.: la mejora de la empleabilidad a través de formaciones competenciales, técnicas y apoyo en la búsqueda de trabajo, y el incremento del número de inserciones sociolaborales creadas).

Sin embargo, otros grupos de interés perciben también Valor Social Integrado a través de otros ecosistemas. Por un lado, los **trabajadores de ACH (incluidos los formadores) y la Administración Pública** (en su rol de facilitador) destacan como **principales beneficiarios del valor que se genera a través del impacto social directo de la actividad económica** inherente a la implementación de Escuelas de Empleo (recibido mediante la generación de salarios netos e ingresos por impuestos para la hacienda nacional). Por el otro, los proveedores son el principal beneficiario de la generación de valor a través del impacto social indirecto de la actividad económica (generado a través de las compras a proveedores). De todos modos, **el impacto social de la actividad económica - compuesto por ambos sub-ecosistemas - 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 6,69 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 (5,83x). Sin embargo, aunque la capacidad de generación de valor de Escuelas de Empleo 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 sobre financiación pública (0,86x).

8 | Conclusiones

Una vez analizados, interpretados y concluidos los resultados del proyecto Escuelas de Empleo, 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 mejora de la empleabilidad y la capacidad de inserción laboral. 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*

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.**

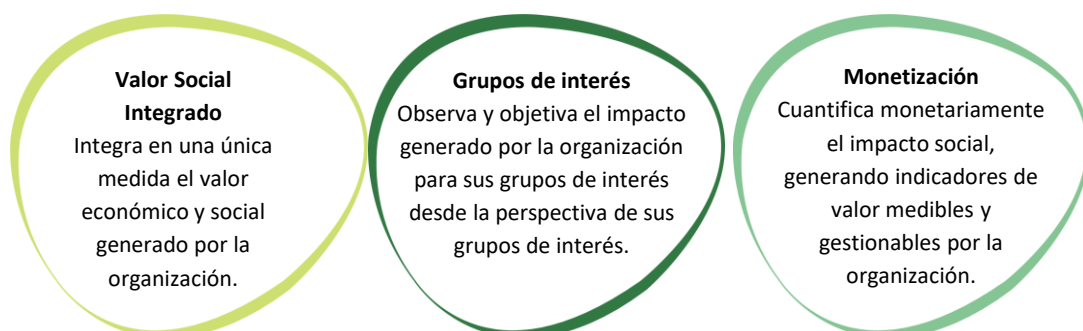
Se han realizado diversos avances que intentan salvar esta divergencia mediante el desarrollo de enfoques, sistemas y herramientas que permiten **integrar el valor económico y social de las organizaciones**. Estos enfoques argumentan la existencia de una correlación positiva entre la actuación social – 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)

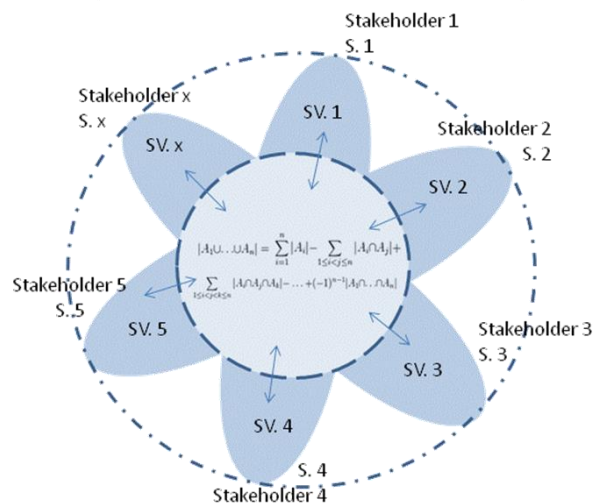


Anexo I: marco conceptual metodológico del Valor Social Integrado (VSI)

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)

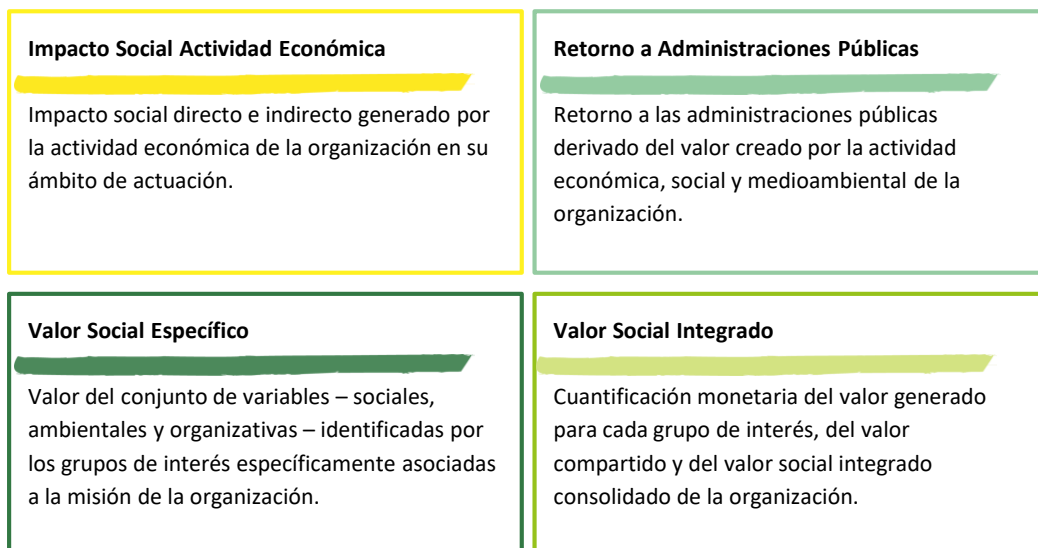
Enfoque metodológico práctico

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 | Participante del proyecto | Particular | Marlon Clesio Francisco Da Silva | 26/09/2019 |
| 2 | | Participante del proyecto | Particular | Suyapa Gómez | 04/10/2019 |
| 3 | Profesionales (Formadores internos y externos) | Formadores internos | Acción contra el Hambre | Rafael Alonso - Técnico Escuela de Empleo | 29/08/2019 |
| 4 | | Formadores internos | Acción contra el Hambre | Ana Rey - Gestora oficina ACH Málaga | 04/09/2019 |
| 5 | | Profesional voluntaria | Particular | Rubí Reyes | 20/09/2019 |
| 6 | | Centro formativo / educativo externo | GDR Valle del Guadalhorce | Sebastián Hevilla | 27/09/2019 |
| 7 | | Centro formativo / educativo externo | Particular | Gabriel Ramírez | 01/10/2019 |
| 8 | Empresas contratantes y de prácticas | Empresa de prácticas y contratante | Aspromanis | Lina Ocaña | 01/08/2019 |
| 9 | | Empresa de prácticas | Huertum | Lola León | 05/08/2019 |
| 10 | | Empresa de prácticas | Plasticosur | Lorena Delgado | 02/10/2019 |
| 11 | | Empresa de prácticas y contratante | Vegalsa - Eroski | Tania García - Técnica de RR.HH. | 23/09/2019 |
| 12 | | Empresa de prácticas y contratante | Verdecora | Enrique González | 27/09/2019 |
| 13 | Facilitadores | AAPP | Centro de Innovación Social La Noria, Diputación de Málaga | Oliva Carrión | 04/09/2019 |
| 14 | | AAPP | Ayuntamiento de Pizarra | Francisco Javier Rosas | 26/09/2019 |
| 15 | | Entidad de derivación y colaboradora | Asociación Arrabal | Sílvia González | 12/09/2019 |
| 16 | | Entidad de derivación y colaboradora | CEAR | Beatriz Moncada | 13/09/2019 |
| 17 | | Organización empresarial colaboradora | Asociación Navarra Pequeña Empresa de Hostelería (ANAPEH) | Beatriz Huerta | 20/09/2019 |
| 18 | | Organización empresarial colaboradora | Grupo Integra | Sandra Sanjusto | 23/09/2019 |

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

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

| Referencia | Grupo de interés | Valor generado | | Indicadores | | | | | |
|------------|---|----------------|---|---|---|-----------|----------|----------|----------|
| | | Nº | Grupo de interés específico | Categoría | Variable de Valor | Indicador | 2017 | 2018 | 2019 |
| EE1 | EMPRESA CONTRATANTE / DE PRÁCTICAS | | Acceso a talento | Acceso a talento | Nº de contrataciones de participantes de EE por parte de las empresas de prácticas | 0,0 | 6,0 | 8,0 | 14,0 |
| EE2 | FORMADORES | | Desarrollo profesional | Adquisición de conocimientos, herramientas y metodologías | Horas de formación recibida por los profesionales externos de EE | 24,0 | 216,0 | 192,0 | 432,0 |
| EE3 | FORMADORES | | Innovación y conocimiento | Aportación y mejora continua de la metodología del proyecto | Horas de coordinación interna y reflexión sobre mejoras del proyecto | 55,5 | 59,5 | 59,5 | 174,5 |
| EE4 | PARTICIPANTES | | Inserción sociolaboral | Inserción laboral de personas en riesgo de exclusión | Nº de inserciones laborales de participantes en EE | 24,0 | 59,0 | 76,0 | 159,0 |
| EE5 | FACILITADORES | | Interacción organizacional | Transferencia de participantes entre programas | Nº de derivaciones de SS y otras entidades colaboradoras que eliminan la necesidad de creación de programas de empleo propios | 24,0 | 111,0 | 81,0 | 216,0 |
| EE6 | EMPRESA CONTRATANTE / DE PRÁCTICAS FORMADORES FACILITADORES | | Interacción organizacional | Respuesta a necesidades específicas y problemas a través de la coordinación externa | Horas de coordinación externa con entidades participantes, colaboradoras y facilitadoras del programa | 184,0 | 920,0 | 1.104,0 | 2208,0 |
| EE7 | EMPRESA CONTRATANTE / DE PRÁCTICAS FACILITADORES | | Interacción organizacional | Creación de red | Nº de convenios con empresas participantes o colaboradoras en el programa | 11,0 | 38,0 | 53,0 | 102,0 |
| EE8 | PARTICIPANTES | | Mejora de la empleabilidad de personas en riesgo de exclusión | Referencia y apoyo en la búsqueda de trabajo | Usuarios que reciben apoyo y referencias en la búsqueda de trabajo, mejorando su índice de empleabilidad | 30,0 | 245,6 | 341,9 | 617,5 |
| EE9 | PARTICIPANTES | | Mejora de la empleabilidad de personas en riesgo de exclusión | Mejora de los conocimientos técnicos | Horas de formación en conocimientos técnicos, incluyendo un factor de corrección por aprobación de exámenes | 4.060,0 | 19.249,6 | 14.505,4 | 37815,0 |
| EE10 | PARTICIPANTES | | Mejora de la empleabilidad de personas en riesgo de exclusión | Mejora de las competencias personales y profesionales | Horas de formación en competencias personales y profesionales, con la consecuente mejora del índice de empleabilidad | 4.680,0 | 57.872,8 | 39.726,5 | 102279,2 |
| EE11 | PARTICIPANTES | | Mejora de la empleabilidad de personas en riesgo de exclusión | Programas de prácticas en empresa | Horas de prácticas realizadas por los participantes de EE | 1.120,0 | 6.080,0 | 6.640,0 | 13840,0 |
| EE12 | PARTICIPANTES | | Mejora de la empleabilidad de personas en riesgo de exclusión | Fomento de la continuación del estudio | Usuarios que prosiguen con sus estudios una vez finalizado el programa de EE | 1,0 | 5,0 | 14,0 | 20,0 |
| EE13 | PARTICIPANTES | | Recursos económicos | Facilitación de acceso a contraprestaciones de conciliación y transporte | Nº de ayudas y contraprestaciones a los participantes del programa de EE | 1.750,0 | 8.750,0 | 10.500,0 | 21000,0 |
| EE14(1) | EMPRESA CONTRATANTE / DE PRÁCTICAS FACILITADORES | | Visibilidad y reconocimiento | Visibilidad, difusión y reputación | Nº de menciones en prensa del proyecto de EE | 8,0 | 5,0 | 33,0 | 46,0 |
| EE14(2) | EMPRESA CONTRATANTE / DE PRÁCTICAS FACILITADORES | | Visibilidad y reconocimiento | Visibilidad, difusión y reputación | Nº de menciones en redes sociales del proyecto de EE | 5,0 | 6,0 | 36,0 | 47,0 |
| EE15 | FACILITADORES | | Visibilidad y reconocimiento | Visibilidad, difusión y reputación | Horas atendidas por los participantes a eventos y ferias de EE | 246,0 | 924,0 | 1278,0 | 2448,0 |

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 mediano en España para la empresa | 25.917,97 € | INE - Encuesta anual de Estructura Salarial | Indirecto | 50% | 181.425,77 € | 7,23% |
| Valor de referencia de la bonificación máxima (Fundación Tripartita) para la formación superior | 13,00 € | BOE - Fundación Tripartita - Módulos económicos máximos | Directo | 100% | 5.616,00 € | 0,22% |
| Retribución hora de la Escuela de Administración Pública de Catalunya para coordinación de bloques formativos (retribución percibida por el formador). | 17,00 € | Retribución de las actividades de la EAPC 2018 | Directo | 100% | 2.966,50 € | 0,12% |
| Bonificación empresarial a la contratación laboral temporal de personas en riesgo de exclusión social | 500,00 € | Programa de fomento de empleo. Anexo Ley 43/2006, de 29 de diciembre, para la mejora del crecimiento y del empleo | Inducido | 100% | 79.500,00 € | 3,17% |
| Subvención máxima por paquete de orientación y acompañamiento a la inserción laboral (cuantía máxima subvencionada / número mínimo de personas sin empleo atendidas) | 480,00 € | ORDRE TSF/151/2018 de la Generalitat de Catalunya + RESOLUCIÓN TSF/1559/2019 del Servei d'Ocupació de Catalunya | Indirecto | 50% | 51.840,00 € | 2,07% |
| Coste salarial por hora de un técnico de intermediación laboral del Cuerpo de Gestión de la Administración civil del Estado (Tablas salariales de funcionarios del Estado, subgrupo A2, nivel 24, retribución del personal funcionario (sueldo + complemento de destino, sin trienios)) * Multiplicador del coste laboral | 16,82 € | Retribuciones del personal funcionario - Ministerio de Hacienda | Directo | 100% | 37.140,92 € | 1,48% |
| 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 € | Benchmark de Mercado - CEEC, TICSUD, INDESCAT, CFC, Barcelona Global | Directo | 100% | 126.174,00 € | 5,03% |
| Subvención máxima por paquete de orientación y acompañamiento a la inserción laboral (cuantía máxima subvencionada / número mínimo de personas sin empleo atendidas) | 480,00 € | ORDRE TSF/151/2018 de la Generalitat de Catalunya + RESOLUCIÓN TSF/1559/2019 del Servei d'Ocupació de Catalunya | Directo | 100% | 296.409,60 € | 11,82% |
| Importe de los módulos económicos i modalidades de formación presencial - Media de formación agraria, Comercio y Hostelería | 6,46 € | Departament de Treball, Afers Socials, i Famílies - Servicio público de ocupación de Catalunya - RESOLUCIÓN TSF/1892/2018 | Directo | 100% | 244.284,95 € | 9,74% |
| Módulo económico máximo por hora de formación individual en formación profesional para el empleo | 13,00 € | Subvenciones para la financiación de la oferta formativa del Sistema de Formación Profesional para el Empleo. Anexo Orden TMS/368/2019 | Directo | 100% | 1.329.630,12 € | 53,00% |
| Salario bruto / hora mínimo a percibir por el trabajador en la modalidad de contrato para la formación y el aprendizaje (SMI 2017-2018-2019) | 707,6 - 735,9 - 900 | Real Decreto Legislativo 2/2015 - Ley del Estatuto de los Trabajadores | Inducido | 100% | 70.267,40 € | 2,80% |
| Incremento salarial de mercado en la progresión de estudios profesionales de grado medio a grados superiores | 2.877,55 € | Addecco Group - Infoempleo 2017 | Indirecto | 50% | 28.775,50 € | 1,15% |
| N/D | N/D | N/D | Directo | 100% | 21.000,00 € | 0,84% |
| Tarifa de artículo periodístico entrevista/reportaje corto | 180,00 € | Tarifas mínimas - Colegio Oficial de Periodistas de Catalunya | Directo | 100% | 8.280,00 € | 0,33% |
| Coste por millar de impresiones (ponderado por representación de redes sociales) * Nº de seguidores (2019) en redes sociales de ACH (ponderado por representación de redes sociales) * % de interacción media por post | 17,42 € | CPM (coste por millar) medio en medios | Directo | 100% | 818,52 € | 0,03% |
| Precio medio de conferencias o jornadas de duración media de una hora | 10,00 € | Indicadores de servicios municipales (DIBA) - (2013) | Directo | 100% | 24.480,00 € | 0,98% |

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. 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 Escuelas de Empleo

| Categoría | Mejora/Reto | Descripción | Nº veces identificada |
|--|---|---|-----------------------|
| Coordinación con la empresa contratante | Más seguimiento en las prácticas | Incrementar el seguimiento en el proceso de prácticas y dar soporte a las personas dentro del proceso. | 3 |
| | Adaptar más la formación a las necesidades de la empresa | Aplicar las necesidades de la empresa en la formación a participantes. De esta forma el candidato estará más preparado para las prácticas y será mucho más fácil su inserción e integración. | 2 |
| | Participación empresarial en la selección de candidatos | La empresa tendría que poder participar más en la selección de candidatos para las prácticas para poder detectar perfiles que se ajusten mejor a sus necesidades. | 1 |
| | Participación más activa en la etapa formativa | Incremento en la participación de profesionales de empresas contratantes en la formación (aportar una visión más cercana al sector y aprovechar la experiencia de sus profesionales). | 1 |
| Dimensión y estructura del proyecto | Mayor escalabilidad de las EE | Para que fuese más ágil y se diese respuesta real a las necesidades del sector, se tendrían que hacer muchas más escuelas (más escalabilidad). | 2 |
| | Mayor formación técnica y de competencias | Más horas de formación técnica y competencial (Algunos participantes cuando llegan al puesto de trabajo muestran deficiencias técnicas). | 4 |
| | Mayor duración de las prácticas | Incrementar la duración de las prácticas para mejorar la visibilidad e implementar una evaluación adecuada. | 2 |
| | Mayor presupuesto para materiales formativos | En algunas Escuelas de Empleo (Carnicería) necesitaban una mayor cantidad de material para poder realizar la formación adecuadamente. | 2 |
| Soporte a usuarios | Incrementar el acompañamiento a la inserción de personas con discapacidad | Hay empresas contratantes que solo han trabajado con el colectivo de discapacidad intelectual, y sería necesaria más formación en el acompañamiento a habilidades más competenciales. | 1 |
| Promoción del proyecto | Incrementar el contacto entre empresas participantes | Fomentar reuniones que permita juntarse a empresas y tomar un compromiso conjunto en la inserción laboral y aumentar las colaboraciones en esta tipología de proyectos. | 2 |
| | Mejora de la comunicación y visibilidad de empresas participantes | Mejorar la visibilidad para aquellas empresas participantes a través de un trabajo previo de difusión y comunicación más extenso, que permita poner en valor el trabajo hecho y aumentar las empresas que participen en los proyectos, aumentando la inserción. | 1 |

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.

