

**Evaluación del
valor social del programa
*Generando Futuro***

2021-2022



¿Cuál es el retorno social de la inversión (SROI) de involucrar a 288 adolescentes en un programa de capacitación y colocación laboral?

Por cada euro invertido en el programa "Generando Futuro",
se genera un valor social de 2,28€.

**Invertir en el programa otorga a los
financiadores un retorno 2 veces mayor que la inversión social.**

SOCIAL VALUE

INTERNATIONAL

Statement of Report Assurance

Social Value International certifies that the report
A Social Value Evaluation of the Program: “Generating Future
by Connecting Training to Employment” An SROI Report
satisfies the requirements of the assurance process.

The assurance process seeks to assess whether or not a report demonstrates a satisfactory understanding of, and is consistent with, the Principles of Social Value. Reports are independently reviewed by qualified assessors and must demonstrate compliance with the Social Value report assurance standard in order to be certified. The Social Value report assurance standard can be downloaded from the website socialvalueint.org.

Assurance here is against the Principles of Social Value only and does not include verification of stakeholder engagement, report data and calculations.

Awarded 05/09/22



Signed

Mr Ben Carpenter
Chief Executive Officer
Social Value International



Social Value UK carries out the assurance service on behalf of Social Value International. Social Value International is the global network focused on social impact and social value. We are the global network for those with a professional interest in social impact and social value. We work with our members to increase the accounting, measuring and managing of social value from the perspective of those affected by an organisation's activities, through the standardised application of the Principles of Social Value. We believe in a world where a broader definition of value will change decision making and ultimately decrease inequality and environmental degradation.

Disclaimer: Social Value International will not be responsible for any actions that an organisation takes based upon a report that has been submitted for assurance. An assured report does not grant Accredited Practitioner status to the author/authors of the report unless it is part of a full application for Accredited Practitioner status.

Índice

1. Resumen ejecutivo	4
1.1 Declaración de garantía.....	15
1.2 Reconocimientos	15
1.3 Addenda	16
2. Introducción	16
3. Alcance	16
3.1 Sobre la Asociación Norte Joven	16
3.2 Acerca del programa	18
3.3 Terminología.....	18
3.4 Recursos (inputs) y Resultados (Outputs)	20
3.5 Sobre el análisis SROI y la actividad analizada.....	25
3.6 Descripción detallada del programa.....	28
3.7 Metodología utilizada.....	40
4. Grupos de interés	48
4.1 Proceso	49
4.2 Identificación de los grupos de interés.....	50
4.3 Implicación de los grupos de interés	54
4.4 Lista final de grupos de interés.....	60

5. Los cambios (outcomes)	67
5.1 Cómo se generaron los cambios (outcomes)	68
5.2 Cómo se consultaron los cambios (outcomes)	69
5.3 Cómo se midieron los cambios (outcomes).....	99
5.4 Cómo se asignó un valor económico a los cambios (outcomes)	108
5.5 Cómo se identificó la causalidad para los cambios (outcomes)	110
6. Los cambios (outcomes) por grupo de interés	111
6.1 Norte Joven (como organización).....	116
6.2 Beneficiarios	143
6.3 Familias o tutores legales de los beneficiarios	186
6.4 Tutores y profesores.....	207
6.5 Empresas	225
6.6 Voluntarios	241
6.7 Clientes de las auditorías.....	255
6.8 Servicios Sociales - Tesorería	267
6.9 Valor futuro de los cambios (outcomes)	279
6.10 Validación de la materialidad de todos los cambios (outcomes)	279
6.11 Cambios (outcomes) excluidos de la valoración - parte de la historia del cambio...	282
7. Cálculo de la rentabilidad social (SROI)	283
7.1 Valor de los cambios (outcomes) por grupo de interés.....	283
7.2 Los cinco impactos más importantes	285

7.3 Valor de los cambios (outcomes) en % comparados entre los grupos de interés	286
7.4 Estimación del SROI	288
8. Análisis de sensibilidad	289
8.1 Los cinco datos más sensibles	290
8.2 Cambios no significativos pero que afectan al entorno de los recursos	292
8.3 Combinación de cambios de valores para comprobar la sensibilidad del valor total	294
8.4 Análisis de sensibilidad por cambio	295
9. Conclusiones	302
9.1 Conclusiones sobre los cambios (outcomes)	302
9.2 Factores de éxito	303
9.3 Posibles riesgos y errores	305
10. Verificación	310
11. Recomendaciones	310
11.1 Plan de acción	313
12. Apéndices	314
Apéndice A - Comparación de la teoría del cambio y los cambios bien definidos	314
Apéndice B - Referencias	316
Apéndice C - Mapa de valores	338
Apéndice D - Preguntas realizadas en la consulta	343
Apéndice E - Preguntas de validación	419

1. Resumen ejecutivo

"Invertir en la mejora de la empleabilidad de los jóvenes adultos socialmente vulnerables proporciona a los financiadores un retorno de valor social de más de 2 veces la cantidad invertida. Esto señala que la inversión económica está generando retorno social y cumple con su objetivo" afirma Patricia Pólvara, consultora acreditada en metodología SROI (Social Return on Investment, a partir de aquí, abreviado como SROI), y redactora de este informe. ***"Los cambios son muy positivos, por encima de las expectativas", concluye.***

Introducción

El objetivo de este informe SROI es proporcionar datos informados por los grupos de interés que justifican la efectiva consecución de los logros del programa y permiten visualizar la teoría del cambio -vital en el trabajo de mejoras futuras del programa-.

El programa **GF** abarca tres años. Debido a las **dificultades para llegar e involucrar a los antiguos alumnos y alumnas y sus familias en la evaluación**, este informe sólo contabiliza el valor social del **13%** del grupo total de 760 personas y 69 organizaciones que constituían el objetivo inicial del programa.

Por tanto, nos gustaría resaltar el hecho de que, si **este informe extrapolara los cambios** generados por los beneficiarios y contabilizase el valor social del **50% de todos los participantes encuestados, el valor social tendría como cambio un retorno de 4 a 1, es decir, un retorno que cuadruplicaría lo invertido**. En el informe completo se describen más de diez escenarios diferentes como el ya mencionado, mostrando el impacto en la ratio SROI.

Al tratar de comprender lo que "realmente" cambia en los grupos de interés como cambio del programa, este informe pretende detallar un relato completo del valor social creado y proporcionar una explicación del cambio generado que pueda **respaldar futuras decisiones que maximicen el valor social del programa, además de ser una herramienta manejable en la toma de decisiones estratégicas, tanto financieras como de gestión**.

Este **Informe SROI** es una herramienta fundamental para la **Asociación Norte Joven** y sus financiadores ya que maximiza el valor social creado por la organización, más allá del mero

cumplimiento de las mediciones. Este informe muestra cómo el programa "Generando Futuro", además del rendimiento real del mismo, también contribuye a generar bienestar en las personas y en la sociedad, y muestra cómo su enfoque innovador aplicado a un problema social consigue duplicar el valor social del programa.

Los cambios (outcomes) para el beneficiario en este informe contribuyen al objetivo del programa GF de mejorar la empleabilidad de los jóvenes adultos socialmente vulnerables y sin cualificación. En la sociedad actual, aspectos relativos a condiciones humanas tales como el bienestar, la satisfacción con la vida, la confianza en uno mismo y las habilidades sociales se consideran "de gran importancia" en cualquier empresa, y son esenciales junto con las competencias profesionales que ofrece el programa. Esto indica que el programa GF (a partir de ahora GF), no sólo prepara a estos jóvenes adultos aumentando su competencia, sino que también genera otras habilidades valoradas por el mercado laboral español.

La metodología SROI sólo contabiliza la información proporcionada por los encuestados y encuestadas que participan en el análisis. Por lo tanto, existe un menor riesgo de atribución excesiva del valor social al programa GF pues la información es más cercana a la realidad de los participantes.

En resumen, los cambios del SROI realizado para el programa GF mostraron que por cada euro invertido en el programa GF, se crea un valor social de 2,28 euros

Descripción

"Cuando sea mayor, quiero crear una ONG y ayudar a la gente. ¿Por qué? Porque a mí me ayudaron. Sin Norte Joven, no sería quien soy hoy" (Beneficiario).

Este informe de evaluación externa se dirige a las personas impulsoras y financiadoras del programa "Generando Futuro", que conecta la formación al empleo, dirigido por la Asociación Norte Joven. Tiene la intención de responder a las siguientes preguntas:

- *¿Cuál es el valor social de involucrar a 288 jóvenes en un programa de formación innovador?*
- *¿Cuál es el retorno social de la inversión?*

Mediante la aplicación de **una herramienta de medición utilizada para la rendición de cuentas sociales, este informe analiza los impactos del programa GF** que tuvieron lugar entre

el 1 de diciembre de 2018 y el 30 de noviembre de 2021 en Madrid, España. Este informe pretende **cuantificar la importancia que los propios grupos de interés** (beneficiarios y otros grupos de interés identificados) **afectados por la actividad otorgan a los cambios que han experimentado en sus vidas como cambio del programa GF.**

El programa GFes liderado por la Asociación Norte Joven y financiado por varios contribuyentes, con un presupuesto total de 1.039.311 € en tres años, y la Fundación JP Morgan Chase es su principal promotora.

El programa GF se centra en generar segundas oportunidades a través de la formación profesional y la inserción laboral de jóvenes adultos que han abandonado los estudios y están en situación de desventaja social.

Como parte del programa GF, se solicitó un análisis basado en **una metodología SROI** para **expresar el valor social en términos monetarios** del programa GF y visualizar claramente los efectos expresados por los grupos de interés.

El propósito del informe **es servir de información estratégica en el desarrollo del programa, y visualizar los cambios (outcomes) expresados en unidades monetarias (euros)** para una clara comunicación con los grupos de interés. Además de una descripción detallada de los efectos identificados, también incluye un Mapa de Valor y un conjunto de indicadores SROI.

Para generar este informe, los cambios del programa fueron recogidos, analizados y valorados utilizando la metodología SROI basada en estándares desarrollados por Social Value (socialvalueint.org), pues ésta fue la herramienta seleccionada como la más adecuada para cuantificar el valor del programa Generando Futuro.

"Pensé que no tenía la capacidad mental para estudiar. Como si me faltara algo. En Norte Joven, las personas que no me conocían, creían en mí, ¡confiaban en mí! Ellos no dudaban de que iba a triunfar. Eso me inspiró, me dio fuerza. Me levanto cada mañana a las seis para llegar lo antes posible al centro porque ahora me encanta estudiar." (Beneficiario).

Esta tabla compara el **valor social en términos económicos (SROI)** de este sistema (tercera fila), con otras dos metodologías utilizadas para cuantificar los logros de una actividad. La primera fila muestra algunos ejemplos del sistema KPIs que la organización utiliza para medir el éxito del programa. La segunda fila, es la forma que tiene el Estado (PIB, Producto Interior Bruto) de contabilizar el valor, asignando un actor económico a la contribución de los ciudadanos a la sociedad española.

Método	Indicador	Resultado	Comentario
1) Marco de indicadores del programa: el éxito del programa se reportaba a través de "Key Performance Indicators" predefinidos (algunos ejemplos)	Número de participantes que completaron el programa	288 participantes	El éxito presentado en métricas
	Número de participantes que completaron la formación	204 participantes	
	Número de participantes con empleo	124 participantes	
2) Marco del PNB (Producto Nacional Bruto): el valor según la métrica del progreso económico	valor de pasar a los jóvenes adultos de una situación de NEET (ni-ni, ni trabajan ni estudian) a empleo	1.219.000 € <small>(9.834 euros*124 nuevos trabajadores) (2011, 1.47%)</small>	Por cada 1 euro se generan 1,25 euros
3) Valor social según metodología SROI (Social Return on Investment)	Valor social informado por los grupos de interés	2.231.500 €	Por cada 1 euro se generan 2,28 euros

Tabla 1: Comparación de diferentes tipos de indicadores de logros. KPIs de documentos internos de la organización. Marco de DG de data.worldbank.org. SROI de fuente. Fuente: Elaboración propia.

La metodología aplicada en este informe conocida internacionalmente como SROI (socialvalueint.org) es un marco estándar para medir y contabilizar un concepto de valor mucho más amplio que la medición de impacto tradicional, ya que el foco está en contabilizar el valor social basándose en los cambios (outcomes) que declaran los grupos de interés. Los motivos de utilizar esta metodología son:

- Poder visualizar los impactos del programa para comprender el valor generado, gestionarlo y aportar evidencias. Este informe de evaluación SROI está destinado a apoyar el trabajo de la Asociación Norte Joven en la planificación estratégica y en la asignación de recursos en futuras ediciones del programa.
- Ser útil como herramienta para los financiadores en la toma de decisiones, ya que proporciona indicadores financieros que evidencian el retorno de la inversión (SROI) y el valor social que este programa GF genera para la sociedad.

Sobre Norte Joven

La Asociación Norte Joven se fundó hace 36 años para promover el desarrollo personal y la integración social y laboral de personas en situación de desventaja social, principalmente jóvenes, ofreciendo educación y formación, promoviendo el acceso al empleo y sensibilizando a la sociedad.

La organización lleva a cabo varias iniciativas relacionadas con la oferta de alternativas formativas a quienes, por razones personales, sociales y/o económicas, encuentran más barreras para su inclusión social e integración laboral. Para prevenir los altos niveles actuales de desempleo juvenil, Norte Joven promueve diferentes líneas de intervención: planes de formación integral y a medida, atención a menores, integración social para migrantes, solicitantes de asilo, refugiados y trabajo en red.

Los cambios expresados en el informe SROI sobre el programa "Generando Futuro" pretenden poner en valor el cambio y evidenciar su importancia utilizando variables económicas, que van más allá de otros sistemas. El SROI es una herramienta vital que debería formar parte de cualquier proceso de toma de decisiones sobre programas sociales y/o inversiones.

El análisis se desarrolló para este programa en particular, pero la metodología (SROI) podría aplicarse a cualquier otro programa gestionado por la organización.

El SROI se centra en medir "qué cambia" como cambio de la actividad financiada y gestionada por la Asociación Norte Joven. En este proyecto, se identificaron 769 personas como encuestados y se agruparon en diferentes grupos de interés para participar en el análisis. Los impactos producidos por el programa se han estudiado en detalle para registrar y medir el valor percibido sin juzgar los cambios.

Por tanto, también incluye los impactos negativos que hayan identificado los grupos de interés. El cambio también se ha analizado con diferentes escenarios que contemplan los cambios que podrían haber ocurrido a pesar del programa, los cambios que podrían haber sido causados por otras variables y la duración en el tiempo de estos cambios.

El valor económico de lo invertido (incluido el valor del tiempo dedicado por los voluntarios, las empresas y otros grupos de interés) fue de 977.560 €. El valor social económico total de los cambios identificados por los grupos de interés es de 2.231.477,26 €.

Consecuentemente, el valor social generado por el programa es de 2,28 euros por cada euro invertido. Esto significa que el valor social ofrece a los financiadores un rendimiento superior a 2 veces la cantidad invertida en el programa.

Cambios

Como cambio de la evaluación, el equipo de gestión del proyecto dispone de información válida para la toma de decisiones en lo tocante a:

- Inversiones (ampliación / reducción / cierre) en el programa.
- Mejoras en el contenido y la configuración existentes.
- Desarrollo del programa.

Uno de los principales aspectos de la recogida de datos para este informe fue el acceso a cuatro grupos de interés: "Beneficiarios", "Familias de los beneficiarios y tutores legales", "Voluntarios" y "Empresas". Una gran cantidad de valor social, positivo y/o negativo, no está reflejado al no haberse recogido todas sus respuestas y, en consecuencia, el informe podría no mostrar la historia completa del cambio.

Según el análisis de sensibilidad, si hubiera participado el 50% de los encuestados de estos grupos, y respondieran de la misma manera que los que sí participaron, el valor social de este programa aumentaría en 4 a 1, se cuadruplicaría. Por cada euro invertido, se generarían 4,40 €, lo que supondría un valor económico de 4.300.000 €.

Si se aplicara la misma lógica al grupo de interés "Familias de beneficiarios y tutores legales", el valor social del programa aumentaría aún más. Por cada euro invertido, se generarían 4,70 €, lo que supondría un valor económico de 4.700.000 €.

Los cinco impactos más importantes para los grupos de interés representan el 72% del valor total. Tres de los cambios están relacionados con el grupo de interés "**Beneficiarios**", uno con "Tesorería de Servicios Sociales" y otro con "Familias de beneficiarios y tutores legales". Dichos cambios tienen en común que están relacionados con el "**bienestar**"; el bienestar del beneficiario, el bienestar de la familia y el bienestar del Estado.

Conclusiones

A modo de conclusión, podemos decir que el programa crea valor social, rentabiliza la inversión en impacto social y evidencia la magnitud (significance) de los objetivos de Norte Joven, en cuanto que mejora la empleabilidad de los jóvenes adultos beneficiados por el programa. Esto se apoya en los cambios del informe de la siguiente manera:

El bienestar es uno de los aspectos esenciales de la sociedad actual. Actualmente se estudia mucho y su importancia ha sido destacada por organizaciones internacionales como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en su Informe sobre la Felicidad en el Mundo (worldhappiness.report), la Organización Mundial de la Salud (who.int), e incluso hay países como Bután, que están midiendo el bienestar (felicidad) de sus ciudadanos (FNB), dando a la ratio el mismo valor que el PNB (wikipedia.org).

Según los estudios científicos presentados por estas organizaciones, contribuir al bienestar es una de las principales prioridades de cualquier gobierno, país y sociedad de hoy en día. El programa analizado en este informe aporta conocimientos y experiencia que ayudan a ofrecer a los jóvenes adultos mejores posibilidades de acceder al mercado laboral. Paralelamente, el programa también genera bienestar a nivel individual y a nivel comunitario (familias, comunidad) impactando en la sociedad, conceptos vitales según las tendencias actuales y muy valorados por las empresas.

La consultora quiere destacar la fuerte presencia por parte de los entrevistados y las entrevistadas de frases como "salva vidas", "sin duda, la última oportunidad", "es más que un programa de formación e integración", "hace crecer a las personas", "es un enfoque innovador para un problema social concreto" y "programa adaptado al futuro". Este tipo de palabras se repitieron en todos los grupos de interés. El programa se veía como la solución a un problema muy complejo, que afecta tanto a los beneficiarios como a sus familias y a la sociedad en general.

El proyecto se presenta como un "programa de formación" para la integración de jóvenes adultos procedentes de entornos socioeconómicos vulnerables, pero los efectos e impacto social descritos en el informe evidencian que es mucho más que eso.

Para construir una sociedad, los ciudadanos necesitan sentirse parte de la comunidad; deben esforzarse por alcanzar la satisfacción vital, estar sanos, sentir confianza y creer en el futuro. Aspectos vitales para alcanzar el bienestar y, por tanto, la satisfacción con la propia vida. En palabras de uno de los encuestados: *"Si nadie cree en ti, si todo el mundo te dice que no vales nada, ¿por qué iba a luchar por algo?"*.

Según el análisis en el que participaron 108 encuestados y encuestadas (correspondientes al 14,20% del grupo total de 760), el siguiente testimonio es el cambio de la asistencia al programa:

"Ahora hablo con mi madre. La ayudo. El otro día arreglé la electricidad. Antes, nunca comíamos juntos. Ahora, como con ella todos los fines de semana. Volvemos a ser una familia". (Beneficiario)

En cuanto a los "Beneficiarios", un total de **288 jóvenes adultos** están representados en el informe por 53 encuestados y encuestadas (18%). Representan más del 50% del valor social identificado. Los cambios identificados gracias al programa fueron:

- **Mejora la satisfacción vital**
- **Aumenta la autoconfianza**
- **Tiene mayor preparación para el empleo**
- **Siente mayor motivación para continuar con los estudios**
- **Consigue trabajo mientras estudia**
- **Mejora la salud**
- **Tiene más y mejor vida social**
- **Quiere ayudar a otros**

Como cambio del análisis, se detectaron otros efectos en el resto de los grupos de interés, que se enumeran a continuación.

"Todos los empresarios y los trabajadores cotizan a la seguridad social cada mes. Es la empresa la que paga tanto la parte del empresario como la del trabajador, tras haber retenido las cantidades correspondientes de la nómina del trabajador" (Tesorería estatal)

El grupo de interés "Servicios Sociales - Tesorería" representa el 31% del valor social identificado. El cambio (outcome) identificado debido al programa fue:

- **Se evitan gastos de servicios sociales**

"¿Qué ha cambiado? Mi vida. Este programa cambió mi vida y la de esta familia".

"Pasé de tener un chico de 15 años con problemas de conducta, en libertad condicional, con adicción a las drogas y a un paso de entrar en un hogar de grupo juvenil a tener un hijo feliz con su nueva vida. Noches de insomnio con problemas de ansiedad, días de visita escuela tras escuela negándole la entrada. No lo querían. No era querido por la sociedad. Esa era mi vida. Hoy tengo un hijo responsable, que pronto se convertirá en adulto, con un título profesional. Ahora viene a casa contándome cómo la empresa para la que trabaja, en el programa de prácticas, le pide que trabaje para ellos cuando termine sus estudios. Ha desarrollado una fuerza de voluntad y una motivación que nunca había visto. ¿Me preguntas qué ha cambiado? Os digo que mi vida ha cambiado. Nuestro futuro ha cambiado". (madre de beneficiario)

En cuanto a las "Familias de beneficiarios o tutores legales", un total de 288 familias/tutores legales están representados en el informe por 8 encuestados y encuestadas (2,7%). Ellos representan el 6% del valor social identificado. Los efectos identificados debido al programa fueron

- **Mejora de la salud mental**
- **Mejor funcionamiento de la familia**
- **Tiempo liberado para los padres**

En cuanto a los "Voluntarios", **un total de 93 voluntarios** activos están representados por 19 encuestados y encuestadas (21%). Estos encuestados representan el 3% del valor social identificado. Los impactos identificados debido al programa fueron:

- **Crecimiento personal**
- **Mejora de las competencias profesionales**

Los "Profesores y tutores", **un total de 10 profesionales** activos están representados en el informe por 10 encuestados y encuestadas (100%). Estos encuestados representan el 1% del valor social identificado. Los impactos identificados gracias al programa fueron:

- **Confiere energía e ilusión, "ganas"**

- **Genera crecimiento personal**
- **Mantiene la motivación y el sentimiento de empoderamiento del personal**

"Esta experiencia ha supuesto un cambio de conciencia. Mis compañeros y yo hemos tomado conciencia de la desigualdad social. Vivimos nuestra experiencia con los estudiantes, cómo algunas personas luchan contra las barreras que ponen las empresas o la sociedad.

Pero lo que realmente ha cambiado es nuestra actitud, ahora más positiva, a la hora de trabajar o emplear a jóvenes adultos procedentes de entornos socioeconómicamente vulnerables. Diría que hoy estamos más dispuestos que nunca a contratar". (Empresa)

En cuanto a las "Empresas", un total de **50 empresas** activas están representadas en el informe por 4 encuestados y encuestadas (6,60%). Ellos representan el 5% del valor social identificado. Los efectos identificados gracias al programa fueron:

- **Mayor conciencia social en la organización**
- **Aumento de la diversidad organizativa (debido al empleo de antiguos alumnos)**

Para los "Clientes de las auditorías" (auditorías de eficiencia en entornos vulnerables)", un total de **8 hogares** activos están representados por 5 encuestados y encuestadas (61,5%). Ellos representan el 0,20% del valor social identificado. Los impactos identificados debido al programa fueron:

- **Más capacitado/a para abogar por la eficiencia en los entornos vulnerables**
- **Mejora de las finanzas**

Recomendaciones

Las recomendaciones son las siguientes:

Compartir el conocimiento:

Se recomienda que los cambios de este programa se comuniquen y manifiesten públicamente tanto en la comunidad como con la administración estatal (Comunidad Autónoma de Madrid). El programa aborda un problema social complejo con una solución eficaz que da cambios tangibles en la reducción de la brecha de abandono escolar de los jóvenes adultos.

Integración de parámetros de valor social en el sistema de seguimiento actual:

Integración de los indicadores de valor social en el actual sistema de seguimiento:

- Integrar la metodología SROI en los sistemas de calidad y seguimiento de la organización conectando a los antiguos alumnos con la organización para un seguimiento a largo plazo y conocer un valor social a lo largo del tiempo. Esto aseguraría datos para comparar el progreso año a año.
- Incluir la recopilación de datos de cambios en todas las etapas de cierre (fin de las prácticas, fin de la actividad de voluntariado, conclusión del programa) para identificar más rigurosamente los cambios.
- Implicar a los voluntarios en la medición del SROI (recogida de datos) para cubrir la necesidad de recursos.
- Añadir un nuevo KPI (Indicador Clave de Actuación) a las mediciones de los informes destinado a los financiadores, basado en los impactos del programa. (Por ejemplo, "aumentar el valor social con un porcentaje X al año" o "asegurar la recogida de datos de un porcentaje X de encuestados", o similar)

Acceso seguro a los grupos de interés para visualizar un valor social más preciso:

- Además de evidenciar el valor social, el informe también visualiza el valor social que se "perdió", debido a las imperfecciones del proceso de recogida de datos, ya que el informe SROI no contabiliza el valor que los encuestados y encuestadas no hayan comunicado. Puesto que fue difícil acceder a los grupos de interés, y sólo el 13% de todos los entrevistados contribuyeron al informe mientras que el 87% restante no se contabilizó, se debería asegurar la conexión con los antiguos alumnos, las familias y las empresas, una vez que los alumnos terminen su formación. Así se ofrecería un cambio más completo en futuros análisis.
- Incluir en futuros análisis a dos nuevos grupos de interés: "Tesorería del Estado" (para identificar si se ha creado valor debido a los contratos de trabajo generados de los antiguos alumnos) y a las empresas que contribuyeron al programa con voluntarios corporativos (no hubo suficientes encuestados y encuestadas de este ámbito). Se estima que hay más efectos en el grupo de interés de voluntarios. Esto debe investigarse más a fondo.
- Aumentar el valor social incluyendo preguntas relacionadas con percepción en la toma de datos sobre "lo que ha cambiado" debido al programa, como la reducción o el cese de la delincuencia, los cambios en el consumo de drogas o alcohol, las estancias en el centro de menores o la libertad condicional. Esto se menciona levemente en el informe, pero no se aborda en profundidad. Por lo tanto, la consultora presume que el valor social puede haberse perdido y no queda contabilizado. El valor social de los

cambios positivos en estos ámbitos es excepcionalmente alto y debería formar parte de la historia del cambio (outcome).

Crear una conexión más estrecha con los grupos de interés para optimizar el valor social y crear un vínculo natural en la recogida de datos:

- Conectar más activamente a las empresas con el programa para optimizar el impacto social y asegurar el compromiso de un mínimo del 50% para validar los cambios de este informe y ampliarlos con nuevos cambios si se generan.
- Organizar actividades sociales para los beneficiarios, integradas con las familias y la comunidad para implicar más a estos grupos de interés con el programa.
- Organizar módulos de crecimiento personal, con visión de futuro para que los beneficiarios mejoren su bienestar.
- Identificar nuevos canales de comunicación continua;
 - Crear y mantener grupos de WhatsApp para "exalumnos" con beneficios o información de interés para los interesados (invitaciones a actividades, descuentos, etc.). Esto aseguraría la conexión a lo largo del tiempo, los números de teléfono móvil suelen conservarse durante muchos años.
 - Reactivar las "actividades para exalumnos" en suspenso desde la COVID.
 - Organizar eventos, talleres y seminarios en línea.

El informe SROI se preparó para ser evaluado por Social Value International (socialvalueint.org), una organización reconocida por su evaluación de garantía independiente.

1.1 Declaración de garantía

Este Informe SROI fue acreditado por Social Value International en el año 2022.

1.2 Reconocimientos

El análisis fue dirigido por Patricia Pólvara - Associate Practitioner Level 1 de la empresa The Social Consulting Agency (www.thesocialconsulting.agency). La consultora fue responsable de realizar el análisis, desarrollar el mapa de valor y desarrollar el informe. Además, una persona sin relación con metodología o certificación leyó el informe con el fin asegurar de que el contenido fuera comprendido por personas no directamente relacionadas con este campo.

1.3 Addenda

En 2022, este informe en versión inglesa fue presentado a Social Value; certificadora del standard SROI (socialvalueuk.org), para su acreditación. La acreditación exige el desglose de la fase analítica, el desglose de las evaluaciones con sus respectivos razonamientos, el desglose del mapa de valor, y los formularios aplicados durante la junta de datos. El informe presentado está compuesto por un total de 451 páginas. El informe acreditado puede ser descargado desde la base de datos de Social Value <https://socialvalueuk.org>.

2. Introducción

Este es un **informe de evaluación de valor social con SROI**. En él, la consultora detalla cómo se llevó a cabo la evaluación del programa "Generando Futuro". Esto incluye la descripción de la metodología utilizada, los cambios generados, y las recomendaciones para la organización basadas en los cambios del informe.

Patricia Pólvara realizó este informe como única autora. Sin embargo, para evitar sesgos en los cambios, se nombró a una consultora con el mismo nivel de certificación por si se necesitara apoyo en el proceso de la recogida de datos en el caso, circunstancia ésta que nunca ocurrió. Por consiguiente, la consultora Patricia Pólvara lideró y ejecutó todas las etapas del proceso.

3. Alcance

3.1 Sobre la Asociación Norte Joven

La Asociación Norte Joven fue constituida como entidad sin ánimo de lucro en 1985 por un grupo de personas conscientes de la problemática a la que se enfrentan los jóvenes estudiantes en abandono escolar en el distrito de Fuencarral, en el norte de Madrid (España). Fue creada para ofrecer alternativas de formación a personas en situación de desventaja social, y fue declarada organismo de utilidad pública en 1993 por el Ministerio de Interior de España. La organización ofrece programas de formación en los oficios de electricidad, fontanería, carpintería, cocina y hostelería con clases de formación cultural para la obtención de los certificados profesionales de cada profesión.

La asociación está autorizada para ofrecer formación secundaria oficial y certificaciones profesionales. Actualmente, cuenta con tres centros de formación en Madrid (Fuencarral-El Pardo, Villa de Vallecas y Alcobendas). La organización ha recibido más de 40 premios desde su fundación, entre los que se encuentran *la Alianza Europea de Habilidades para la*

Empleabilidad en su segunda edición, en la categoría de Empoderamiento Juvenil a través de las Habilidades, el *premio de la Fundación Corresponsables* y el *premio Reina Sofía* en dos ocasiones. Más recientemente, en 2020, la asociación recibió el *Premio de la Fundación Naturgy a la Mejor Iniciativa Social* en el campo de la energía por el programa "Generando Futuro", y en 2021 la organización obtuvo un reconocimiento como finalista en los premios *Aprendiendo a Servir*, también por las actividades incluidas en el programa.

Desde 1985, la organización ha trabajado para evitar el fracaso escolar y ofrecer alternativas de futuro a través de la formación en tres áreas: oficios profesionales, formación para la obtención del Certificado de Educación Secundaria en España y el desarrollo de habilidades personales y sociales.

Todas las intervenciones se basan en una visión integrada de la persona y de lo que supone generar empleabilidad, la transversalidad de las actividades realizadas, la adecuación a las demandas del mercado laboral, y el continuo contacto con empresas para incorporación de estudiantes en prácticas y contratos de aprendizaje.

Durante más de tres décadas, la entidad ha mantenido como claves de su éxito la inscripción flexible, la formación individualizada y la atención personalizada. A lo largo de los años, y desde su fundación, la presencia de la asociación se ha incrementado con la apertura de dos centros/talleres más, uno en el distrito de Villa de Vallecas y otro en el municipio de Alcobendas (<https://nortejoven.org/>).

Desde el inicio, más de 5 500 personas se han formado en la Asociación Norte Joven. Más de 3 000 se han incorporado a planes de formación continua y personalizados. Más de 1 000 han recibido su Certificado de Educación Secundaria y 1 000 se han incorporado al mercado laboral. La organización ha contado con más de 1 500 voluntarios (Informe Anual 2020).

Para ejecutar con éxito los programas de formación, la Asociación Norte Joven se financia a través de financiadores externos. Las actividades se financian principalmente a través de subsidios públicos y privados; algunos financiadores ofrecen subvenciones durante varios años. La organización también recibe apoyo de donaciones privadas, tanto de miembros como de benefactores, cuyas colaboraciones contribuyen a la sostenibilidad de los programas.

3.1.1 El objetivo de la organización

La misión de la Asociación Norte Joven es promover el desarrollo personal y la integración sociolaboral de las personas socialmente desfavorecidas a través de la formación, el acceso al empleo y la concienciación de la sociedad. El objetivo es lograr la igualdad real de oportunidades en el acceso a los derechos y recursos de la sociedad y el ejercicio de los deberes cívicos, ofreciendo alternativas de formación para el desarrollo integral de las personas que sufren exclusión.

3.1.2 Iniciativas de la organización

La Asociación Norte Joven desarrolla programas de formación para ofrecer alternativas a quienes, por motivos personales, sociales y/ o económicos, encuentran más barreras para su inclusión social e inserción laboral. Para combatir los altos niveles actuales de desempleo juvenil y la alta tasa de abandono escolar temprano, la Asociación Norte Joven impulsa diferentes líneas de intervención.

Programas de formación integral, a medida: Para lograr la integración social permitiendo la reincorporación al sistema educativo formal y proporcionando formación para acceder al empleo.

Atención a menores: El Programa I+I está destinado a menores de entre 6 y 17 años de edad, derivados por Servicios Sociales de la Comunidad de Madrid, con los que se trabaja desde distintas áreas.

Proyecto SER: Un programa dirigido a jóvenes de 16 a 30 años, a quienes se les acoge y se les ofrece formación para promover su integración.

Aulas abiertas: Para dar respuesta a otras realidades sociales, la Asociación Norte Joven pone sus aulas abiertas a disposición de las personas interesadas por las tardes o de otros programas en sus centros.

Trabajo en red: La organización comparte experiencias con otras entidades para promover mayores logros en atención, prevención, formación e integración laboral.

3.2 Acerca del programa

Una descripción detallada del programa se encuentra [en la sección 3.6.](#)

3.3 Terminología

A lo largo del informe se repiten varios términos o abreviaturas específicas del sector o del contexto de este informe. Se describen aquí para comprender su significado en el contexto de este informe.

NEET (Not in Employment, Education or Training): este es un acrónimo de "ni empleo, ni estudios, ni formación equivalente, al término español "nini" (ni estudia ni trabaja)" que se utiliza para referirse a la situación de muchos jóvenes de entre 15 y 29 años en Europa. El objetivo del concepto NEET es ampliar la comprensión del estado vulnerable de los jóvenes y hacer un seguimiento de su acceso problemático al mercado laboral.

Beneficiario: Persona que obtiene beneficio o provecho de determinada cosa. En este informe el beneficiario es el/la joven que participa como estudiante o trabaja con contrato de trabajo, a través del programa "Generando Futuro".

Prácticas: Este término se refiere a una experiencia de aprendizaje profesional como parte del programa de formación para ofrecer experiencia relacionada con el trabajo práctico del campo de estudio del estudiante. Esta experiencia laboral no está remunerada.

Formación Dual desde el empleo: Es un certificado de profesionalidad nivel 2 (que otorga una certificación oficial y una acreditación profesional cualificada) dirigida a mayores de 18 años. Mientras los jóvenes se están formando, trabajan con un contrato de formación, recibiendo así una renta que contribuya a mejorar sus perspectivas de futuro en términos de calidad de vida y de empleo en el sector de la construcción.

"Inputs" (recursos): Los "inputs" son la inversión en el programa. Se refiere al valor financiero de aquello que se ha "invertido" para llevar a cabo la actividad. En este informe se identifican las contribuciones que hacen los grupos de interés para que el programa se pueda ejecutar con éxito, por ejemplo, tiempo o dinero. Se utilizará la terminología en inglés (en paréntesis) al utilizar la palabra recursos, ya que es internacionalmente reconocida para los conceptos de medición de impacto con la metodología SROI.

"Outputs" (cambios): Los "outputs" son el resumen cuantitativo del programa. Es decir, número de participantes, número de auditorías acabadas, etc. El "output" (cambio) real tangible del programa, que no se debe confundir con "outcomes" (cambios), que mide este informe. Los "outputs" (cambios) para este informe son equivalentes a los KPI (Key Performance Indicator, en castellano Indicador Clave de Actuación) enumerados en los requisitos de presentación de informes de los financiadores. Se utilizará la terminología en inglés, ya que es internacionalmente reconocida para los conceptos de medición de impacto con la metodología SROI.

"Outcomes" (cambios): Los "outcomes" (impactos) son los cambios para los grupos de interés que han tenido lugar gracias al programa, cambios que muestran los cambios (outcomes) reales en el grupo de interés, según como lo han vivido. Estos cambios son el foco de este informe, valorados a través de la metodología SROI. Se utilizará la terminología en inglés en paréntesis cuando se habla de cambios, ya que es internacionalmente reconocida para los conceptos de medición de impacto con la metodología SROI.

Stakeholders (Grupos de interés): Un grupo de interés está compuesto por personas u organizaciones que experimentan cambio o afectan la actividad, de forma positiva o negativa, como cambio de la actividad que está siendo analizada. Este análisis SROI se encarga principalmente de averiguar cuánto valor ha sido creado o destruido y por quién. Se utilizará la terminología en español ya que existe su significado y es ampliamente aplicado.

3.4 Recursos (inputs) y Resultados (Outputs)

La interrelación de "inputs" (contribución), "outputs" (cambios) y "outcomes" (cambios) es la siguiente: los "inputs" (financiación y tiempo) han generado un conjunto de "outputs" (cambios del programa que se reportan a los financiadores) y han dado lugar a una serie de "outcomes" (cambios), los cuales son valorados en este informe.

En la siguiente sección se detallan los "inputs" (contribución) que representan el coste total de la ejecución del programa, así como los "outputs" (cambios), que se establecen en relación con los grupos de interés.

3.4.1 Recursos (inputs)

"Nuestra red de empresas asociadas y voluntarios dedican su propio tiempo y recursos (inputs) al programa. Son muy importantes para el programa. El programa no funcionaría tan bien como lo hace si no fuera por su contribución" (miembro del equipo de gestión del programa).

El valor total de los "inputs" que se muestra a continuación, que representa el costo total del programa, establece que el total de los "inputs" financieros y no financieros fueron 977.446,20 €.

Deliberadamente, este análisis no se limita a lo que indica el presupuesto del programa, ya que tiene en cuenta todos los costos asociados con la realización de este. De esta forma, el informe ofrece un valor de entrada más preciso para el cálculo final de la rentabilidad social (SROI) establecido sobre la suma total de las aportaciones que todos los grupos de interés realizaron. A todos los recursos identificados se les asignó un valor económico, y ninguna contribución ha quedado fuera de este análisis.

El gasto ("inputs" financieros) del programa "Generando Futuro" se desglosa a continuación en la tabla de "inputs" y "outputs". Los "inputs" incluyen otros valores no financieros no contabilizados en el presupuesto del programa, por lo que la inversión total ("inputs") es una ampliación del presupuesto asignado al programa.

Cada fuente de "inputs" se valoró preguntando a cada grupo de interés por su contribución en términos económicos o en tiempo dedicado al programa.

- ¿En qué contribuiste al programa?
- Aparte de dinero, ¿contribuiste con algo más?
- ¿Durante cuánto tiempo?

Al ser un contenido facilitado por los propios grupos de interés, los datos tienen más fiabilidad. La tabla incluye "inputs" financieros, como costes de proveedores para llevar a cabo los programas, viajes y compra de herramientas, e "inputs" no financieros como tiempo

de voluntariado o dedicado a la administración. Una vez conseguidos, se les dio un valor económico y se validaron con los impulsores del programa para asegurar una línea de base común que sentará las bases para un entendimiento común de la contribución al programa.

3.4.1.1 Aspectos más destacados de la justificación

Los datos enumerados en la columna de "inputs" de la tabla adjunta se reunieron teniendo en cuenta estas razones fundamentales:

- De acuerdo con los estándares de SROI desarrollados por Social Value SROI, el tiempo dedicado por los beneficiarios (participantes del programa) no se contabiliza. Figura con 0 € en este análisis.
- El coste del programa fue identificado por la organización tal como se indica en el sistema de contabilidad, al igual que los gastos para Project Management del programa, incluyendo 1 coordinador y otros costes de coordinación asignados al proyecto. Asimismo, incluye el coste de 1 tutor durante los dos primeros años del programa.
- En aquellos grupos de interés donde se ha necesitado más personal, como profesores u otros profesionales, las horas empleadas y los salarios han conformado la base de cálculo para hallar el valor económico identificado como coste de staff.
- Las acciones de voluntariado (personas voluntarias de corporaciones, voluntarios docentes, servicios aportados de forma voluntaria), se contabilizaron en relación con el valor económico del tiempo dedicado. Se utilizó como valor la tarifa media por hora del trabajo realizado. Debido a la mezcla de perfiles en los grupos de voluntariado, se usó el salario medio como referencia.
- Para este informe, no se excluyó ninguna de las contribuciones. Todos ellos formaron parte del cálculo total de "inputs" en este programa.

3.4.2 Resultados (Outputs)

"Todos trabajamos para apoyar y acompañar al estudiante en sus estudios, con el objetivo de que el mayor número posible de participantes que pasan por el programa, lo finalicen" (miembro del equipo de Project Management)

Los "outputs" (recursos) son el resumen cuantitativo del programa. Estos cambios se extrajeron de la documentación del proyecto que indicaba cuáles eran los KPIs (Key Performance Indicators, indicadores) por los que el equipo de gestión de proyecto reportaba regularmente. Una vez identificados, se confirmaron con la Coordinadora del programa.

Como se ha mencionado anteriormente, la actividad desarrollada y el enfoque del programa es *"Mejorar la empleabilidad de los jóvenes con edades comprendidas entre los 18 y 25 años, sin cualificación, y en situación socioeconómica de vulnerabilidad"*, por lo que los "outputs"

(cambios) se establecieron teniendo en consideración los "inputs" del programa y el objetivo del programa. El desglose de estos "outputs" se describe en la columna "outputs" de la tabla de abajo.

Los Resultados (Outputs) se incluyen en este informe porque forman parte de la teoría del cambio, aunque no se consideren en el cálculo del SROI, ya que no contabilizan como cambios indicados por los grupos de interés. Por lo tanto, este informe descarta la posibilidad de que haya un riesgo de doble contabilización.

3.4.1.1. Aspectos más destacados de la justificación

Los datos enumerados en la columna de "outputs" de la tabla inferior se reunieron teniendo en cuenta estas razones fundamentales:

- Los cambios que se muestran en la última columna de la tabla son el cambio final resumido de las aportaciones de los distintos grupos de interés. Dado que varios grupos de interés contribuyen a estos cambios, varios de ellos son compartidos;
- Para las empresas el "output" se ha relacionado con lo que recibió la empresa gracias a las prácticas o contratando a los estudiantes que se llevaron a cabo en las empresas.

Esta tabla muestra el desglose de cada "input" y "output" para los grupos de interés. Para mejor comprensión de los valores en la cuarta columna, se han listado las referencias en el [Anexo A](#).

Grupos de interés, ¿A quién impactamos? ¿Quién nos impacta?	Tipo de Recurso (Input)	(Input) ¿En qué invertirán? Si esta actividad no puede llevarse a cabo sin este recurso (input), se le asigna un valor en €.	Valor en €	Cambio (Output) Resumen de las actividades en cifras
El factor que afecta la actividad				
Norte Joven (como organización)	Cobertura del tiempo empleado por los recursos asignados al proyecto)	Dotación de 1 Project Manager, 1 tutor durante los dos primeros años y otros gastos de coordinación.	93.148 €	288 jóvenes adultos entre 18 y 25 años, provenientes de entornos socioeconómicos vulnerables, pasaron por una capacitación de certificación profesional brindada por el programa (<i>KPIs listados en la sección sobre el proyecto</i>). De los 165 que completaron sus itinerarios, el reparto es siguiente: 108 realizaron un itinerario Norte Joven, obteniendo un certificado de profesionalidad Nivel 1. De éstos, 19 continuaron sus estudios en Norte Joven u otras organizaciones después de recibir su certificación.
		Costes directamente relacionados con la implementación del proyecto: materiales del taller, coste de servicios profesionales externos, coste de capacitación, asistencia directa a los estudiantes, marketing, evaluación externa.	209.524 €	
		Imputación de costes indirectos del proyecto relacionados con las instalaciones: electricidad, agua,	102.986 €	

		mantenimiento. Sin coste de alquiler ya que la organización no paga alquiler.		<p>31 completaron la Formación Dual (equivalente a la superación del certificado de profesionalidad de Nivel 2).</p> <p>26 completaron formación certificada en sectores emergentes como Control de Plagas y Comercio (equivalentes a certificados de profesionalidad de niveles 1 y 2).</p> <p>1 nota de prensa del 7 de noviembre de 2019.</p> <p>1 video con 494 visualizaciones.</p> <p>1 informe de evaluación (SROI) (sobre 1, 100%).</p>
Grupos de interés, ¿A quién impactamos? ¿Quién nos impacta?	Tipo de Recursos (inputs)	(Input) ¿En qué invertirán? Si esta actividad no puede llevarse a cabo sin este recurso (input), se le asigna un valor en €	Valor en €	Outputs (cambios) Resumen de las actividades en cifras
Grupos de interés afectados por la actividad				
Beneficiarios (participantes del programa)	Tiempo dedicado a la formación *	<p>288 participantes, participación media de 12 a 18 meses en una de las áreas de capacitación que ofrece el programa. La división es la siguiente:</p> <p>Formación Técnica: 1.080 horas Formación en Habilidades Profesionales: 972 horas Competencias laborales: 108 horas = 2160/estudiante * 288 pers = 622 080/h</p> <p><i>*La convención SROI establece que no se le debe dar un valor económico al tiempo invertido por los beneficiarios.</i></p>	0€*	<p>108 personas han mejorado el plan de estudios con un certificado de nivel 1 de profesionalidad en fontanería, electricidad o carpintería.</p> <p>31 personas tienen experiencia laboral y mejoraron el plan de estudios con un certificado de nivel 2 de profesionalismo en fontanería.</p> <p>26 personas han mejorado el plan de estudios con certificados de nivel 1 y 2 de profesionalidad en Control de Plagas y Comercio.</p> <p>De los 288 que pasaron por el programa, en los registros de seguimiento de la organización consta que 124 jóvenes ingresaron en el mercado laboral y 19 jóvenes pasaron a estudios de nivel superior (grado medio).</p>
Familias o tutores legales de los beneficiarios	Tiempo	Tiempo (salario mínimo). Aquellos alumnos que fueran menores de edad debían ser matriculados por sus padres. El tiempo empleado por estos padres en la inscripción fue:	1.363,20 €	288 familiares más empleables. 124 familiares con empleo.

		<p>24 horas de 1 familiar o tutores legales gestionando el ingreso de los beneficiarios a Norte Joven.</p> <p>Tiempo de incorporación (Dos reuniones de 1 hora y 2 horas de papeleo). Salario mínimo (14,20€/h). = $(24 * (4h * 14,20€))$. El valor medio de las horas dedicadas por las familias. Valor/hora 14,20 €/h.</p>		
Tutores y profesores	Tiempo	<p>El tiempo es pagado por la organización en salario. 10 miembros del personal. Incluye docentes de la plantilla de personal de Norte Joven y docentes externos remunerados y recursos acompañantes para ejecutar el servicio de auditoría energética.</p>	537.722 €	Se dedicó un número indefinido de horas lectivas a la preparación, impartición y seguimiento de la formación presencial de 288 alumnos.
Voluntarios (en competencias profesionales, voluntarios de empresa y colaboradores externos en servicios de voluntariado adicionales)	Tiempo	<p>186 horas de acción voluntaria realizadas por 10 docentes voluntarios. = $186h * 21€ = 3.906€$</p> <p>70 horas en acciones de voluntariado realizadas por 76 voluntarios corporativos. = $70h * 21 € = 1.470 €$</p> <p>14 horas en servicios gastados por 2 entidades colaboradoras. $14h * 21 € = 294 €$</p> <p>El valor medio de las horas dedicadas por los voluntarios. Valor/hora 21€.</p>	5.670 €	186 horas dedicadas a la preparación, entrega y seguimiento de capacitaciones presenciales, servicios o simulación de entrevistas para 288 estudiantes.
Compañías	Tiempo	<p>Tiempo (salario mínimo). 824 horas estimadas en total para los alumnos de prácticas en 40 empresas. 204 estudiantes. 14,20 €/h (salario mínimo) 4h/alumno Tiempo estimado para la firma del contrato, asignación del tutor y docencia. = $(204 * (4h * 14,20 €)) = 11.587,20 €$</p> <p>Tiempo (salario mínimo). 890 horas estimadas en total para la incorporación de estudiantes para contratos de trabajo de 1 año en 1 empresa. 89 estudiantes. 14,20 €/h (salario mínimo) 10h/alumno Tiempo estimado para</p>	24.225 €	<p>Apoyo en horas trabajadas por participantes del programa de 204 alumnos capacitados por 80h/alumno. Aproximadamente un total de 16 320 horas.</p> <p>Apoyo en horas trabajadas por 89 trabajadores calificados durante 12 meses trabajando 4h/día. Aproximadamente un total de 85 440 horas.</p>

		la firma del contrato, sesión de bienvenida y asignación de tutores. = $(89 * (10h * 14,20 \text{ €})) = 12.638 \text{ €}$		
Cientes de las auditorías	Tiempo	156 horas dedicadas en total a 26 hogares. 6h por hogar. El valor medio de las horas dedicadas por las personas del hogar a recibir el servicio. Valor/hora 18 € = $((6h * 26u) * 18 \text{ €})$	2.808 €	26 hogares recibieron una auditoría de ahorro de energía y se implementaron medidas de eficiencia energética, aumentando las posibilidades de ahorro de costes.
El Estado - Servicios sociales	Tiempo	Este actor no genera ningún aporte significativo. El servicio brindado fue impactado en muy pequeña medida, debido a la automatización del proceso de registro.	0 €	124 cotizantes afiliados a los servicios sociales.
TOTAL			977 446,20 €	

Tabla 2: Lista de recursos por indicadores. Fuente: Elaboración propia.

3.5 Sobre el análisis SROI y la actividad analizada

Tipo de Informe: Se trata de un informe de evaluación. Evalúa una situación que ha tenido lugar en el pasado.

Audiencia: La audiencia es externa. Incluye tanto la organización, como sus financiadores y la red de contactos a quienes la organización quiera comunicar los cambios.

Objetivos del informe: Apoyar el trabajo estratégico de la Asociación Norte Joven proporcionando datos facilitados por los grupos de interés para maximizar el impacto del programa "Generando Futuro" en próximas ediciones. También pretende ser una herramienta de comunicación para dar una imagen transparente a los financiadores del programa sobre el valor de su inversión.

Al aprovechar los datos disponibles y ofrecer un encuadre completo del impacto del programa, la Asociación Norte Joven también está equipada con una herramienta estratégica para respaldar la toma de decisiones con datos directamente relacionados con los grupos de interés, que son vitales para el desarrollo de las futuras ediciones del programa y la asignación de recursos (inputs).

Actividad analizada: El programa "Generando Futuro".

Periodo: El análisis cubre los tres años del programa. Del 1 de diciembre de 2018 al 30 de noviembre de 2021.

Recursos: Se estimó que una consultora trabajaría durante 200 horas para desarrollar este informe. La coordinadora del programa estimaba apoyar con 20 horas las revisiones y gestiones necesarias para acceder a los grupos de interés. Estos recursos fueron evaluados a la baja. La consultora trabajó más de 200 horas y la coordinadora del programa más de 60.

Documentos: Informe SROI en español e inglés para distribución local e internacional, mapa de valor, material de presentación y un vídeo que resume los cambios de 10 minutos.

3.5.1 Limitaciones de este informe

Limitación del alcance: Este informe limita el alcance del análisis al programa "Generando Futuro" que tuvo lugar entre 2018 y 2021. Los datos y cambios concretos de este análisis se refieren únicamente a los participantes en esta edición concreta y no son extrapolables a otros cursos que se desarrollen en las mismas instalaciones, ya que estos tienen lugar en otras condiciones y con otras personas.

COVID-19: Este informe no se vio afectado por la pandemia de COVID-19, aunque el programa sí lo fuera, porque el análisis tuvo lugar cuando no había restricciones para las reuniones pequeñas. Los grupos de discusión se diseñaron de un máximo de cinco participantes, pero esta limitación no se estableció por las restricciones de la pandemia COVID-19.

Representatividad: Una de las limitaciones de este informe es la dificultad para acceder a los encuestados en los grupos de interés "Beneficiarios", "Familias y tutores legales" y "Empresas". La organización asignó varios recursos para identificar la información de contacto de los encuestados y llegar a ellos uno por uno. Sin embargo, y a pesar de todos los esfuerzos, estos tres grupos de interés no están representados en la medida deseada. Así, se indica el porcentaje de representación de cada una de las partes. El informe es transparente en cuanto a cómo afecta esto a los cambios y muestra su límite en la evaluación de riesgos.

a) **Beneficiarios:** el programa abarca tres años. Los alumnos se desconectan naturalmente de la organización una vez que terminan su formación. Los registros de contacto no se mantuvieron más tiempo del necesario para cubrir su formación o apoyo laboral. Por lo tanto, era difícil acceder a los beneficiarios que habían abandonado el programa o lo habían terminado antes de realizar este análisis. Se intentó con poco éxito y afectó a su representación en el informe.

b) **Familias:** Fue difícil identificar a las familias y acceder a ellas. Por lo tanto, los encuestados que participaron en este informe no son muy representativos de todo el grupo de interesados. Un gran porcentaje de los estudiantes alcanzan la mayoría de edad durante el

programa, lo que implica que se ocupan ellos mismos de su inscripción y de su participación en el mismo. Sólo 24 estudiantes eran menores de edad. Esto, combinado con el hecho ya mencionado en los "beneficiarios", hizo que fuera aún más difícil identificar y contactar con las familias para que se involucrasen. Al ser los estudiantes ya adultos y con situaciones familiares complejas, la organización tuvo que pedir permiso a los estudiantes para contactar con sus familias.

c) **Empresas:** El contacto principal entre la organización y las empresas es, en la mayoría de los casos, una persona del departamento de recursos humanos. Esta persona nunca había estado en contacto con los estudiantes. La persona en contacto directo con el beneficiario es el gerente. Como las actividades habían finalizado cuando se redactó el informe, fue casi imposible identificar quiénes eran estas personas y ponerse en contacto con ellas. Así, la representación de esta parte interesada es escasa, pues sólo pudieron participar unas pocas personas.

3.5.2 Reservas

- Al igual que con cualquier informe SROI, el proceso se basa en valores subjetivos, por lo que el cambio del cálculo del SROI no puede tomarse como un valor objetivo. Se debe valorar como el cambio de un conjunto de valoraciones subjetivas con la intención de ser lo más cercanas a la realidad posible, aplicando una serie de "pruebas" por las que pasan los "outcomes" (cambios) para conseguir el rigor necesario.
- Este informe consta de descripciones, conclusiones y resúmenes de los cambios. El proceso de análisis completo, tal como se detalla en los estándares de SROI no está incluido con el fin de facilitar la lectura y comprensión. El informe traducido al inglés en su totalidad se encuentra disponible en base de datos de Social Value (<https://socialvalueuk.org/report-database/>).
- Una parte importante de la metodología SROI es identificar si el cambio permanece constante en el tiempo. El análisis se concluyó menos de un año después de la finalización del programa, lo que afecta la toma, gestión y análisis de los datos. Las áreas afectadas por este factor tiempo fueron:
 - Duración del cambio (outcome)
 - Disminución o caída del cambio (outcome)

En estos dos casos, como el grupo de interés no había "experimentado" el cambio a lo largo del tiempo durante el proceso de recopilación de datos, se les pidió a grupos de interés que supusieran lo que creían que sucedería con los cambios a lo largo del tiempo. Estos datos se triangularon y/o completaron con información de otros informes o puntos de referencia de datos de terceros.

3.6 Descripción detallada del programa

En este apartado se detalla el alcance de este informe. El programa GF, fundado por varias organizaciones y llevado a cabo por la Asociación Norte Joven, concluyó en 2021.

3.6.1 La actividad

Nombre del programa: "Generando Futuro".

Con el compromiso de evitar el fracaso escolar y ofrecer alternativas de futuro a través de capacitaciones y colocaciones laborales, "Generando Futuro" promueve la empleabilidad de los adultos jóvenes. GF es un programa que fomenta la empleabilidad de jóvenes de entre 16 y 25 años.

En la propuesta del proyecto, se estimaba la participación de 226 jóvenes a lo largo del proyecto de tres años, quienes formarían parte de distintos programas de formación profesional (secundaria y estudios de profesión), prácticas laborales y certificación de Educación Secundaria Obligatoria.

Este proyecto ofrece 68 plazas al año en las ramas de carpintería, electricidad, fontanería y aire acondicionado, considerando una duración media de dieciocho meses de formación y 90 plazas en Formación DUAL como propuesta de continuidad de estudios y/o empleo. Todas las vacantes en los itinerarios se cubren con nuevos participantes. El proyecto fue reformulado debido a la crisis sanitaria derivada de la pandemia del COVID-19, y de estas 90 plazas, 56 se cubrieron con contratos de formación y aprendizaje y 33 plazas se cubrieron con certificados de profesionalidad sin contratos de formación en actuales nichos de empleo. El programa se modificó para poder amortiguar el impacto del COVID-19.

Líneas dentro del programa:

Formación: Itinerario formativo personalizado en el centro de Norte Joven, en el que los alumnos y alumnas pueden superar Certificados de Profesionalidad nivel 1 en el sector de la construcción. El itinerario incluye la posibilidad de obtener el título de Educación Secundaria y se desarrolla utilizando metodologías integradoras e innovadoras. El itinerario incluye la realización de experiencias de Aprendizaje-Servicio relacionadas con la eficiencia energética, y la realización de prácticas en una empresa.

Formación Dual desde el empleo: Certificados de Profesionalidad nivel 2 (otorgan una certificación oficial y una acreditación profesional cualificada), dirigida a mayores de 18 años. Mientras los jóvenes se están formando, trabajan con un contrato de formación, y reciben así una renta, que contribuya a mejorar sus perspectivas de futuro en términos de calidad de vida y de empleo en el sector de la construcción. Esta actividad se ha llevado a cabo con 56

jóvenes.

Formación en nichos emergentes de empleo: 33 participantes se forman sin contrato de formación y aprendizaje, se ofrece Certificados de Profesionalidad nivel 2 y nivel 1 para mejorar su empleabilidad en nuevos nichos de empleo. Esta formación está dirigida a mayores de 18 años.

Los diferentes componentes del programa según la descripción del programa son:

Actividad 1.1: Formación profesional nivel 1 y certificado de formación secundaria.

La Asociación Norte Joven se dirige a jóvenes de 16 a 25 años que no cuentan con el título de formación secundaria (título básico), formación profesional ni posibilidades socioeconómicas, por lo que el primer paso es conseguir el nivel 1 de certificación.

Este programa ofrece formación en carpintería, electricidad y fontanería (68 plazas al año). Enmarcado en un itinerario integrador, el programa incluye formación para obtener los estudios de secundaria y actividades para mejorar habilidades. Los estudiantes realizan 3 horas diarias de lunes a viernes de formación en los talleres profesionales de la Asociación Norte Joven.

Esta formación es una Formación Profesional Básica (nivel 1), no formal, adaptada a las trayectorias de aprendizaje de los estudiantes, con una duración aproximada de 18 meses. Incluye la posibilidad de conseguir un certificado oficial de nivel 1.

El plazo de matrícula se abre a lo largo del año para cubrir las vacantes formativas que podían producirse debido a los alumnos y alumnas que, o bien completan la formación o abandonan los estudios.

Actividad 1.2: Colaboración con empresas

Esta formación busca la implicación de las empresas, siguiendo el modelo formativo "Formación DUAL desde el empleo", a través de la retroalimentación y la participación voluntaria en los programas formativos. Asimismo, se incorporan algunas mejoras en los talleres de formación si se identifican. El objetivo es utilizar el conocimiento y la experiencia de las empresas dispuestas a introducir en el programa de formación conceptos y habilidades importantes, necesarias y recomendadas para que los estudiantes mejoren su empleabilidad. Se buscan programas formativos compartidos (como la formación a través de contratos formativos o la colaboración directa de las empresas en nuestros itinerarios formativos).

Actividad 1.3: Intervención mejorando la eficiencia energética domiciliaria

Aprendiendo a través de actividades de servicio, se pretende que los estudiantes mejoren la eficiencia energética de 54 hogares de familias vulnerables afectados por la "pobreza energética" o áreas comunales, a través de medidas de micro-eficiencia para reducir el consumo de energía en los hogares.

PROGRAMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DUAL

Tiene como objetivo que los estudiantes obtengan una titulación especializada mientras trabajan.

Actividad 2.1: Coordinación con empresas de mantenimiento

La Asociación Norte Joven es el punto focal entre centros de formación y empresas. Se compromete a proporcionar a los estudiantes un certificado de nivel 1 o título de formación secundaria para que puedan inscribirse en el programa de "Formación DUAL desde el empleo".

Asimismo, la Asociación Norte Joven refuerza su formación profesional nivel 1 al considerar necesidades y vacíos identificados en el sector de la construcción y en la formación profesional nivel 2, para asegurar el mejor desempeño de los estudiantes mientras se encuentran en la Formación DUAL desde el empleo.

Actividad 2.2: Selección de los alumnos y alumnas

La Asociación Norte Joven selecciona a los alumnos y alumnas que se inscriben en el programa de "Formación DUAL desde el empleo". El director del Centro Fuencarral selecciona a los estudiantes de la Asociación Norte Joven que completan el programa de formación obteniendo un certificado de nivel 1 o título de formación secundaria. Por otro lado, el departamento de Inserción Laboral de la Asociación Norte Joven selecciona a otros jóvenes en situación de vulnerabilidad en situación de desempleo provenientes de otras Escuelas de Segunda Oportunidad.

Actividad 2.3: Seguimiento alumnos y alumnas de obra

Se hace el seguimiento de los alumnos y alumnas que están participando en la "Formación DUAL desde el empleo" en obra (75% de la jornada laboral en el primer año del contrato formativo; 80% de la jornada laboral en el segundo año del programa formativo).

Actividad 2.4: Seguimiento alumnos y alumnas en centro formativo

Seguimiento de los alumnos y alumnas que están participando en la "Formación DUAL desde el empleo" en el centro formativo (25% de la jornada laboral en el primer año del contrato formativo; 20% de la jornada laboral en el segundo año del programa formativo).

Actividad 2.5: Seguimiento alumnos y alumnas en contratos de formación

Seguimiento de los alumnos y alumnas que están participando en la "Formación DUAL desde el empleo" a través de contratos de formación, para cubrir sus necesidades (apoyo psicosocial, asistencia sanitaria, etc.) en coordinación con otras entidades sociales en caso necesario.

Actividad 2.6: Seguimiento de los alumnos y alumnas que finalizan con éxito

Seguimiento de los alumnos y alumnas que finalizan con éxito la formación y empiezan a trabajar.

FORMACIÓN ADICIONAL EN SECTORES EMERGENTES PARA ACCEDER AL MERCADO LABORAL Y ACCESO AL EMPLEO PARA ESTUDIANTES DE FORMACIÓN ADICIONAL

Este proyecto ofrece certificados profesionales de nivel 1 y nivel 2 para mejorar la empleabilidad de los participantes en nuevos nichos de empleo. Se trata de "Control de plagas" y "Logística comercial".

Financiación: El programa "Generando Futuro" es financiado por varias organizaciones con un total de 942.793 €.

Gestión: La ejecución del programa es gestionada por la Asociación Norte Joven. La Coordinadora del programa es la responsable de la realización del programa y el seguimiento.

País: España.

Ubicación: Madrid.

Misión: El objetivo principal es mejorar la empleabilidad de las personas socialmente vulnerables y sin cualificación mediante:

- Se ofrece la posibilidad inicial de obtener el primer nivel de cualificación a través de Programas de Formación Profesional, formales y no formales.
- Ofreciendo un programa de Formación Profesional DUAL en el nivel 2, con una empresa del sector de la construcción a través del empleo (combinado con la formación en el aula).
- Continuar con la cualificación en sectores emergentes sin estar vinculados a un contrato de trabajo.

Resumen de los Resultados (Outputs) esperados: El programa se monitoriza con KPIs (Key Performance Indicators) que detallan los objetivos a conseguir. Este es un resumen a grandes rasgos de estos parámetros.

- Los adultos jóvenes de 18 a 25 años sin calificaciones obtienen una capacitación de primer nivel en itinerarios de capacitación holísticos, formales y no formales, personalizados.
- Se mejora la cantidad y calidad del empleo de los adultos jóvenes con un nivel 1 o equivalente con posibilidad de obtener un nivel 2 de formación profesional.
- La brecha existente entre las necesidades del mercado laboral y la formación ofrecida a los estudiantes se reduce mediante la colaboración directa de la Asociación Norte Joven con una empresa contratante del sector de la construcción.
- Un total promedio de 226 participantes durante los 3 años debe haber aprobado el programa.

Los cambios finales, una vez finalizado el programa, figuran [en la sección 3.4.2.](#)

Duración: Desde el 1 de diciembre de 2018 al 30 de noviembre de 2021.

Tipo y número de beneficiarios: El programa fue diseñado para 226 jóvenes adultos sin cualificación y desempleados al iniciar el programa. El número final de participantes fue de 288 (204 que asistieron a la formación en el aula combinada con prácticas, 84 terminaron el programa DUAL. De ellos, 51 combinaron la formación en el aula con un contrato de trabajo y 33 terminaron su certificación en categorías laborales en las que faltan profesionales: Control de Plagas y Logística - Comercio). Estos dos certificados de profesionalidad eran formación teórica, no combinada con un contrato de trabajo. 5 alumnos terminaron tanto los itinerarios formativos como el programa DUAL.

La metodología para determinar cuántos alumnos (beneficiarios) han completado los itinerarios formativos o los contratos de trabajo y asegurar que los datos de salida de este informe sean precisos es la siguiente:

- El gestor del programa comparte con el consultor los KPI (indicadores del número de participantes) reportados en el programa al cierre de la edición de este.
- El KPI es la base para alinear los datos de entrada y salida, definir el número de familias (interesados).
- El KPI es el parámetro que define el número final de encuestados por grupo de interés. En la siguiente tabla se indica dónde se han establecido las limitaciones:

A quiénes incluir en el grupo de interesados "Beneficiarios"

Incluir	Alcance	Excluir
Estudiantes que participan activamente en el programa hasta octubre de 2021 (es decir, que siguen estudiando) independientemente del itinerario.	Del 1 de diciembre de 2018 al 30 de	Los estudiantes que nunca se

Antiguos alumnos (incluidos todos desde el 1 de 2018).	noviembre de 2021.	incorporaron fueron excluidos de la evaluación inicial.
Alumnos que han iniciado los estudios, pero los abandonan (incluidos todos desde el 1 de 2018)		

Tabla 3: Lista de encuestados incluidos en el grupo de beneficiarios de las partes interesadas. Fuente: Elaboración propia.

Detalle del programa: Con el compromiso de evitar el fracaso escolar y ofrecer alternativas de futuro a través de capacitaciones y colocaciones laborales, "Generando Futuro" promueve la empleabilidad de los adultos jóvenes. GFes un programa que fomenta la empleabilidad de jóvenes de entre 16 y 25 años.

Hasta la fecha de cierre del programa, habían participado 288 jóvenes. Este proyecto estaba diseñado para ofrecer 68 plazas al año en carpintería, electricidad y fontanería. 90 participantes debían participar en la "Formación DUAL" como propuesta para la continuidad de sus estudios y su empleo. El proyecto se reformuló debido a la crisis de la pandemia del COVID-19. De esas 90 vacantes, 56 fueron cubiertas por estudiantes que recibieron tanto formación como inserción laboral en una empresa (ACLIMAR), y 33 estudiantes recibieron certificados de profesionalidad en dos nichos de mercado específicos en los que la organización había detectado una falta de profesionales. Se trata del control de plagas y la logística (comercio). Estos certificados no estaban asociados a un contrato de trabajo, sino que se impartían como programas de formación teórica. En estos mercados, había una necesidad de profesionales certificados (logística comercial y control de plagas). Esta formación no sólo incluía formación teórica, sino también 80 horas de prácticas en su área de formación actual.

El programa también activó a otras partes interesadas, como empresas, profesores, voluntarios, clientes, servicios profesionales de apoyo y recursos de coordinación. En total, 760 personas han impactado o han sido impactadas por el programa. Estas personas eran empleados de 59 entidades; empresas, universidades u otras organizaciones.

Se preveía la participación de 226 jóvenes en un periodo de tres años, que participarían en las diferentes áreas del programa de formación. Algunas de estas áreas de formación se centraban en la finalización de la educación secundaria obligatoria, mientras que otras combinaban los estudios de formación profesional con la realización de prácticas laborales. Los participantes estuvieron activos una media de 18 meses, en los que asistieron a clases en el centro de la Asociación Norte Joven o realizaron prácticas en empresas colaboradoras.

La particularidad de este programa es que todas las vacantes en las diferentes áreas de formación se cubrían con nuevos participantes una vez que los anteriores habían finalizado sus estudios. Esto es una "innovación", ya que tradicionalmente los programas de formación

tienen una fecha fija de inicio y finalización. Los participantes podían inscribirse en el programa en cualquier momento del año. Este enfoque les daba la flexibilidad de comenzar sus estudios cuando lo necesitaran, en lugar de la forma habitual en la educación, donde el año escolar se divide en trimestres, y los estudiantes sólo pueden inscribirse en fechas específicas.

La incorporación estaba abierta durante todo el año en un intento de ofrecer una solución individualizada a cada persona que llegaba a la organización en cualquier momento del año. Este enfoque evita la desmotivación que provoca la espera y trata de maximizar el impacto de los recursos cubriendo las plazas vacantes dejadas por los alumnos que se han graduado y por los que han abandonado.

Líneas dentro del programa:

Formación: Itinerario formativo personalizado en el centro de Norte Joven, en el que los alumnos y alumnas pueden superar Certificados de Profesionalidad nivel 1 en el sector de la construcción. El itinerario incluye la posibilidad de obtener el título de Educación Secundaria y se desarrolla utilizando metodologías holísticas innovadoras. El itinerario incluye la realización de experiencias de Aprendizaje–Servicio relacionadas con la eficiencia energética, y la realización de prácticas en una empresa.

Formación Dual desde el empleo: Certificados de profesionalidad nivel 2 (que otorga una certificación oficial y una acreditación profesional cualificada) dirigida a mayores de 18 años. Mientras los jóvenes se están formando, trabajan con un contrato de formación, recibiendo así una renta que contribuya a mejorar sus perspectivas de futuro en términos de la calidad de vida y del empleo en el sector de la construcción. Esta actividad se ha llevado a cabo con 56 jóvenes.

Formación en nichos emergentes de empleo: 33 participantes, se han formado sin contrato de formación y aprendizaje, ofreciendo un certificado de nivel 2 y uno de nivel 1 para mejorar su empleabilidad en nuevos nichos de empleo. Esta formación está dirigida a mayores de 18 años.

Los diferentes componentes del programa según la descripción del programa fueron:

Actividad 1.1: Formación profesional nivel 1 y certificado de formación secundaria.

La Asociación Norte Joven se dirigió a jóvenes de 16 a 25 años que no contaban con el título de formación secundaria (título básico), formación profesional y posibilidades socioeconómicas cuando acudían al centro por primera vez, por lo que el primer paso que dieron fue el de conseguir el nivel 1 de certificación.

Este programa ofreció formación en carpintería, electricidad y fontanería (68 plazas al año). Enmarcado en un itinerario holístico el programa incluía formación para obtener los estudios

de la secundaria y actividades para mejorar habilidades suaves". Los estudiantes realizaron 3 horas diarias de lunes a viernes de formación en los talleres profesionales de la Asociación Norte Joven.

Esta formación era una Formación Profesional Básica (nivel 1) no formal adaptada a las trayectorias de aprendizaje de los estudiantes con una duración aproximada de 18 meses. Incluía la posibilidad de conseguir un certificado oficial de nivel 1.

El plazo de matrícula se abría a lo largo del año para cubrir las vacantes formativas que podían producirse debido a los alumnos y alumnas que completaban la formación o que abandonaban los estudios.

Actividad 1.2: Colaboración con empresas

Esta formación buscaba la implicación de las empresas, siguiendo el modelo formativo "Formación DUAL desde el empleo", a través de la retroalimentación y la participación voluntaria en los programas formativos. Asimismo, se incorporaban algunas mejoras en los talleres de formación si se identificaban. El objetivo era utilizar el conocimiento y la experiencia de las empresas dispuestas a introducir en el programa de formación conceptos y habilidades importantes, necesarias y recomendadas para que los estudiantes mejoraran su empleabilidad. Se buscaba programas formativos compartidos (como la formación a través de contratos formativos o contar con la colaboración directa de las empresas en nuestros itinerarios formativos).

Actividad 1.3: Intervención mejorando la eficiencia energética domiciliar

Aprendiendo a través de actividades de servicio, se pretendía que los estudiantes mejoraran la eficiencia energética de 54 hogares de familias vulnerables que estaban afectados por la "pobreza energética" o áreas comunales a través de medidas de micro-eficiencia con la intención de reducir el consumo de energía en los hogares.

PROGRAMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DUAL

Tenía como objetivo que los estudiantes obtuvieran una titulación especializada mientras trabajaban.

Actividad 2.1: Coordinación con las empresas de mantenimiento

La Asociación Norte Joven era el punto focal entre los centros de formación y las empresas. Se comprometía a proporcionar a los estudiantes un certificado en el nivel 1 o título de formación secundaria para que pudieran inscribirse en el programa de "Formación DUAL desde el empleo".

Asimismo, la Asociación Norte Joven reforzaba su formación profesional nivel 1 considerando las necesidades y los vacíos que se habían identificado en el sector de la construcción y en el centro de formación que realizaban la formación profesional nivel 2 para asegurar el mejor

desempeño de los estudiantes mientras se encontraban en la Formación DUAL desde el empleo.

Actividad 2.2: Selección de los alumnos y alumnas

La Asociación Norte Joven seleccionaba a los alumnos y alumnas que se inscribían en el programa de "Formación DUAL desde el empleo". El director del Centro Fuencarral seleccionaba a los estudiantes de la Asociación Norte Joven que completaban el programa de formación obteniendo un certificado de nivel 1 o título de formación secundaria. Por otro lado, el departamento de Inserción Laboral de la Asociación Norte Joven seleccionaba a otros jóvenes en situación de vulnerabilidad en situación de desempleo provenientes de otras Escuelas de Segunda Oportunidad.

Actividad 2.3: Seguimiento alumnos y alumnas de obra

Se hacía el seguimiento de los alumnos y alumnas que estaban participando en la "Formación DUAL desde el empleo" en obra (75% de la jornada laboral en el primer año del contrato formativo; 80% de la jornada laboral en el segundo año del programa formativo).

Actividad 2.4: Seguimiento alumnos y alumnas en centro formativo

Seguimiento de los alumnos y alumnas que estaban participando en la "Formación DUAL desde el empleo" en el centro formativo (25% de la jornada laboral en el primer año del contrato formativo; 20% de la jornada laboral en el segundo año del programa formativo).

Actividad 2.5: Seguimiento alumnos y alumnas en contratos de formación

Seguimiento de los alumnos y alumnas que estaban participando en la "Formación DUAL desde el empleo" a través de contratos de formación para cubrir sus necesidades (apoyo psicosocial, asistencia sanitaria, etc.), en coordinación con otras entidades sociales en caso de que fuera necesario.

Actividad 2.6: Seguimiento de los alumnos y alumnas que finalizaban con éxito

Seguimiento de los alumnos y alumnas que finalizaban con éxito la formación y empezaban a trabajar.

FORMACIÓN ADICIONAL EN SECTORES EMERGENTES PARA ACCEDER AL MERCADO LABORAL Y ACCESO AL EMPLEO PARA ESTUDIANTES DE FORMACIÓN ADICIONAL

Este componente ofreció un certificado profesional de nivel 1 y nivel 2 para mejorar la empleabilidad de los participantes en nuevos nichos de empleo. Se trataba de "Control de plagas" y "Logística- comercio".

EVALUACIÓN

El proyecto incluye una evaluación independiente y externa con el objetivo de analizar el impacto social del proyecto, con el método SROI, para compartir información valiosa con otras organizaciones interesadas y relacionadas (públicas o privadas).

3.6.2 Beneficiarios de la actividad

Los principales beneficiarios del programa son jóvenes de edades comprendidas entre los 18 y 25 años, sin cualificación, y en situación socioeconómica de vulnerabilidad.

3.6.3 Propósito y objetivos

El objetivo del programa era abordar diferentes problemas que afectan a los adultos jóvenes socialmente vulnerables en España:

- Las altas tasas de abandono escolar, el desempleo juvenil, y la población NEET (nini) en España.
- La cantidad y la calidad del empleo a las que los estudiantes pueden acceder con formación secundaria y/o un nivel 1 o 2 o de formación profesional, así como las dificultades para realizar formación continua.
- La brecha entre las necesidades del mercado laboral y la escasez de profesionales con la formación adecuada dio lugar a identificar nichos laborales y a contactar con empresas interesadas en participar en la formación, ya que podrían convertirse en empleados potenciales y cubrir la escasez.

La razón para iniciar este análisis, detallado en este informe, se debía a que el programa había finalizado, y se incluía como objetivo al cierre del programa llevar a cabo una evaluación de impacto del propio programa para ser presentada junto con el último seguimiento de KPI y el cierre a los financiadores.

Como se mencionó anteriormente, en el alcance de este informe, se dejó claro desde el inicio que el informe solo cubriría el programa "Generando Futuro". Por lo tanto, este informe solo se enfoca en la historia de cambio relacionada con grupos de interés dentro de este contexto.

La lógica del alcance de este informe fue planteada y consensuada con el grupo de interés que desarrolló el programa: la Asociación Norte Joven. Se cumple así, con uno de los estándares de la metodología que fomenta la transparencia. En las mismas instalaciones durante el mismo período, se llevaban a cabo otros programas para un grupo similar de beneficiarios, por lo que era especialmente importante aclarar el alcance del informe, antes de su inicio.

Para asegurar que se tuviera una comprensión mutua del alcance del informe y de sus componentes, se redactaron "Reports" en cada paso del proceso, que eran firmados por la Coordinadora del programa y la consultora. De esta manera, el alcance se aseguró antes de que se identificaran los grupos de interés, y los grupos de interés fueron la base acordada para definir a quién y cuándo involucrar durante la toma de datos. De esta forma, hubo un continuo flujo de comunicación entre la organización y la consultora de cara al análisis final de los datos.

Desde el principio, y al buscar la medición de impacto para este programa, desde la gerencia se consideró que era de gran valor, tanto para la organización como para sus financiadores, una comprensión más profunda de los cambios reales en los grupos de interés, y así tener más información válida para la definición de estrategias, mejoras, asignación de recursos y financiación del programa en próximas ediciones. El propósito de este informe SROI es servir como una herramienta estratégica para la toma de decisiones en dichos asuntos.

La pregunta clave a responder con este informe es: "*¿Cuál es el impacto social de este programa?*" La evaluación SROI fue seleccionada como la metodología de medición más adecuada, ya que es la metodología que no discrimina el impacto negativo si se identifica como un indicador de cambio, pues estos datos se consideran valiosos para la toma de decisiones estratégicas. En otras palabras, tanto el equipo que lideró el programa como la consultora del informe coincidieron en que la intención de este informe de evaluación no era "justificar" los objetivos y expectativas del programa, sino mostrar lo que realmente había cambiado para los grupos de interés del programa.

Propósito principal del informe: El propósito principal de este informe de evaluación del SROI es apoyar el trabajo de la Asociación Norte Joven a maximizar el impacto del programa "Generando Futuro", contribuyendo a la toma de decisiones que determinen el futuro del programa en la siguiente edición.

Objetivos del informe:

- Analizar el programa "Generando Futuro" (2018-2021) respondiendo a la pregunta de *qué* cambió en las vidas de las personas identificadas en los grupos de interés.
- Relatar la historia de *cómo* se generó el cambio midiendo el cambio social del programa, utilizando el valor monetario para representar el retorno social de esta inversión (SROI).
- Establecer un marco (Mapa de Valor e Informe SROI) que identifique indicadores que permitan a la Asociación Norte Joven proyectar valor social y cambios para futuras ediciones de similares características, maximizando su *impacto social*.

3.6.4 Meta del informe

El objetivo de cambios es un nivel de cambios predeterminado para lograr un valor social óptimo. Es la cantidad de cambio establecida para este informe. El nivel de satisfacción previsto para este informe se marca con una X.

	No satisfactorio	Satisfactorio	Más que satisfactorio
Nivel de satisfacción	Una ratio SROI por debajo de 1 (i.e. 0, X:1)	Una ratio SROI igual a 1 (i.e 1:1 o más)	Una ratio SROI más de 1 (i.e 1:X o más)
			x

Tabla 4: Tabla que indica los niveles de satisfacción con los cambios de retorno conseguidos. Fuente: Elaboración propia.

3.6.5 Recursos

La estimación de recursos para este informe se definió en la fase de alcance y se basó en experiencias previas. Para este análisis, una consultora (Patricia Pólvara), Associated Practitioner Level 1, certificada por Social Value, fue de 200 horas. Se firmó un acuerdo de confidencialidad entre ambas partes. También se identificó un recurso de apoyo (consultora con la misma acreditación) por si fuera necesaria su intervención durante el proceso de la toma de datos debido a sesgos.

En cuanto al flujo de comunicación entre la consultora y la organización, se acordó que se realizarían dos reuniones presenciales en sus instalaciones al inicio y al final del programa, y cuatro reuniones "on line" de coordinación durante el proceso de análisis. El flujo de información sería transparente y continuo durante el proceso. La comunicación con el destinatario de este informe se realizó a través de correo electrónico, reuniones y del teléfono.

Además de la fase de análisis real, también se pretendía hacer una presentación al equipo de gerencia a principios de 2022, así como una presentación externa para una audiencia seleccionada por la organización.

Se decidió que el informe debería ser elaborado con los requisitos necesarios para poder pasar un Assurance externo e independiente llevado a cabo por [Social Value](#) en caso de que se quisiera presentar. Por esta razón, el informe se redactó en español e inglés. La fecha estimada para una posible presentación se fijó para enero del 2022.

3.6.6 Audiencia

La audiencia de este informe es la Asociación Norte Joven. Además, este informe fue identificado como una herramienta de comunicación de los cambios para los financiadores del programa, junto con el seguimiento y cierre de los KPI.

3.7 Metodología utilizada

“Para lograr impacto social, las acciones deben demostrar que han contribuido a cambios positivos y sostenibles en beneficio de la sociedad”. ([Esimpact](#))

No hay empresa en el mundo que no se sienta responsable de los cambios financieros que genera a través de sus inversiones. Inversiones que conllevan horas de trabajo y recursos (inputs) para mostrar su retorno, comúnmente conocido como retorno de la inversión (ROI). Las empresas incluso tienen departamentos con recursos (inputs) que calculan el valor financiero que genera la empresa (Departamento Financiero), registran las metas que se establecen y demuestran su responsabilidad ante su gobierno y auditores. Es automático y está arraigado en el ADN de cualquier empresa, prácticamente nadie piensa si ese valor económico es el único valor que genera una empresa. En la empresa tradicional, donde este enfoque es el único, es el ABC de cualquier inversionista o gerente profundizar en cada función, objetivo y bonificación, buscando maximizar continuamente el retorno de la inversión y celebrando el éxito cuando se alcanzan las metas.

Desde el inicio del comercio, las donaciones y contribuciones sociales siempre han existido, inversiones en la sociedad para apoyar, ayudar, desarrollar y evolucionar como personas, como comunidad o como humanidad. Sin embargo, es interesante ver cómo se han invertido millones y millones en la sociedad, pero no es frecuente que nos preguntemos sobre el Retorno Social de la Inversión (SROI) de estas actividades y pidamos que se rindan cuentas de cómo los recursos (inputs) financieros se convierten en valor social.

Estamos acostumbrados a medir la cantidad (cuántos cursos, cuántas personas, etc.), pero ¿son estos datos "lo suficientemente buenos" como para tomar una decisión estratégica sobre cuánto "cambio" les ha supuesto a las personas en sus vidas gracias a nuestra actividad? Quienes invierten en la sociedad y quienes administran estas inversiones, ¿cómo podrían saber cuál es el rendimiento si no medimos los cambios como lo haríamos con cualquier otra inversión que requiera de un rendimiento financiero?

Este informe SROI muestra la historia del cambio, la cadena de eventos que impactan a las personas y los cambios que marcan la diferencia en la vida de las personas. Este informe pone en valor ese cambio, contribuye al valor económico que genera una empresa y cuenta el valor social que también genera. Al hacerlo, proporciona una imagen del valor total generado por

una empresa: valor financiero (tradicionalmente conocido como beneficios), y valor social (visualizado a través de este informe).

Además, engloba la historia, los indicadores y las métricas relacionadas con el cambio, pretendiendo ser una herramienta de apoyo en los procesos de toma de decisiones de este programa. ¿Cuáles son los cambios generados? ¿Cuál es el valor de estos cambios? ¿Qué podemos hacer ahora para saber qué está cambiando y cuánto está cambiando? El poder de una herramienta de este tipo cuando se decide desarrollar un programa, cerrar un programa o redirigir recursos (inputs) a otros programas es mayor que los datos financieros o cuantitativos del cambio.

El Retorno Social de la Inversión (SROI) es un marco para medir y contabilizar un concepto más amplio de valor, un marco para estructurar nuestro pensamiento y comprensión de los cambios. SROI se enfoca en medir el cambio y describe la historia de cómo se está creando el cambio midiendo los cambios sociales, ambientales y económicos. La fortaleza de este marco es el uso de valores monetarios para representar estos cambios, aplicando dos conceptos comunes: a) beneficios y costos b) la relación entre ellos

Por ejemplo, una inversión de 10.000 € que entrega 30.000 € de valor social tiene una relación de 3:1.

Incluso si el SROI está asociado a un "número", es fácilmente entendido por cualquier persona con conocimientos básicos sobre cómo funciona el retorno de la inversión. La consultora desea enfatizar en el hecho de que el SROI debe verse como *una historia de cambio*. Una descripción de los cambios generados por el programa. Una historia que nos muestra cómo debemos entender el valor creado y cómo administrarlo y demostrarlo.

SROI incorpora costos y beneficios sociales, ambientales y económicos. La consultora cree firmemente que, al ser consciente de los *cambios*, cualquier gerente de un programa de impacto social tendrá una herramienta para reducir la desigualdad y la degradación ambiental y mejorar el bienestar de las personas optimizando los programas que ejecuta.

Este análisis siguió los principios y el proceso de seis etapas del marco SROI, como se documenta en "Una guía para el retorno social de la inversión" (Social Value Network, 2012).

Etapas 1 Establecer el alcance e identificar grupos de interés.

Establece límites claros sobre lo que cubre el análisis SROI e identifica quién participará en el proceso y cómo.

Etapas 2 Mapeo de cambios.

Un mapa de impacto, o teoría del cambio, se desarrolla involucrando grupos de interés, y muestra la relación entre "inputs" (contribución), "outputs" (cambios) y "outcomes" (cambios).

- Etapa 3 Evidenciar los cambios y darles un valor.**
Esta etapa supone la toma de datos para mostrar si los cambios se han producido y su posterior valoración.

- Etapa 4 Establecimiento del impacto.**
Después de haber recopilado evidencias sobre los cambios y monetizarlos, se eliminan aquellos aspectos del cambio que habrían ocurrido independientemente o como cambio de otros factores.

- Etapa 5 Cálculo del SROI.**
Esta etapa implica sumar todos los valores económicos de los cambios, restar los negativos y comparar los cambios con la inversión (inputs). Es en esta etapa donde se prueba la sensibilidad de los cambios.

- Etapa 6 Informe.**
Esta etapa implica compartir los hallazgos con los grupos de interés y responder a ellos, incluyendo procesos de buenos cambios y verificando el informe.

Cada sección de este informe explica la metodología aplicada para cada etapa.

3.7.1 Imperfección de la metodología

La transparencia es de gran importancia para este informe, por lo que, además de indicar todas las restricciones identificadas inicialmente, enumeradas en la [sección 4.3.3 Restricciones](#), cualquier paso en el proceso que no siguió el orden estándar en términos de participación de grupos de interés se describe de forma clara. La consultora indicó la importancia de plantear este enfoque en nombre de la transparencia, y así se acordó con la organización.

Preguntas sensibles: En el proceso de recopilación de datos, tres cambios ("outcomes") "sensibles" fueron expresados por los grupos de interés "Familias y tutores legales" y "Docentes y tutores" en referencia a otro grupo de interés; "Beneficiarios", con impacto también en el "Estado". Estos fueron:

Quién	Para quién	Cambio (outcome)
Familias y tutores legales	Beneficiarios	<i>Gracias al programa, mi hijo ha dejado de consumir o ha reducido el consumo de drogas.</i>
Familias y tutores legales	Beneficiarios	<i>Gracias al programa, no tuvimos que utilizar</i>

		<i>el servicio de un centro de menores (era la siguiente opción si mi hijo no hubiera sido inscrito).</i>
Familias y tutores legales	Beneficiarios	<i>Gracias al programa, dejamos de utilizar el servicio social de la libertad condicional.</i>

Tabla 5: Cambios en grupos de interés. Fuente: Elaboración propia.

Antes de activar la recogida de datos para la cuantificación de los cambios, la consultora presentó estos cambios a la organización, ya que la consultora valoró que los cambios ("outcomes") eran delicados y que era necesario decidir cómo gestionarlos, dado que la metodología requería preguntar a los beneficiarios y a las familias sobre estos temas para poder cuantificarlos.

Se organizó una reunión para dialogar sobre el lenguaje y el enfoque adecuados para incluirlos en la recogida de datos cualitativos. Se debatió en varias ocasiones y la Coordinadora del programa presentó la situación a la dirección, donde se contrapusieron los pros y los contras, teniendo en cuenta estos dos conceptos:

- El impacto que estas preguntas podrían tener en el beneficiario. Se trataba de consensuar si las preguntas sobre estas áreas sensibles podrían causar daño;
- La relevancia o importancia de estos cambios en la financiación, planificación y fijación de recursos (inputs) de las próximas ediciones del programa. El objetivo era dialogar sobre hasta qué punto dicho cambio supondría alguna diferencia en la toma de decisiones del programa.

La conclusión fue que, aunque la metodología establecía la importancia de exponer todos los cambios para no perder ningún valor relevante, la valoración del cambio no tendría ningún impacto en la toma de decisiones, pero sí crearía una situación indeseada e incómoda para el beneficiario, probablemente con consecuencias negativas. Por lo tanto, estos cambios no se incluyeron en la prueba de relevancia y no se presentaron para la valoración del grupo de interés "Beneficiarios" en su forma más pura, sino que se incluyó una pregunta más genérica sobre la mejora de las acciones que apoyaban la salud física en general.

Al grupo de interés "Familias y tutores legales", por ser quienes habían generado este cambio, se les pidió cuantificar y valorar el cambio ("outcome") en representación de tutores de los beneficiarios, aunque no fuera un cambio relacionado con la propia familia.

Otra área de imperfección de la metodología está relacionada con la valoración de los cambios (recopilación de datos cualitativos) para los "beneficiarios" de las partes interesadas y las "familias y tutores legales de los beneficiarios". Para todas las demás partes interesadas,

las preguntas relacionadas con el peso muerto, el desplazamiento, la atribución, el abandono y la duración, se incluyeron en la recopilación de datos cualitativos. Para las partes interesadas mencionadas anteriormente, se decidió, junto con el director del proyecto, que las preguntas eran demasiado difíciles para las partes interesadas debido a las barreras lingüísticas y a la comprensión general. Por lo tanto, las preguntas sólo se formularon a un grupo de encuestados seleccionados al azar de cada una de las partes interesadas, en reuniones individuales con el consultor, que dio espacio para explicar el significado de cada pregunta. Aunque esto no era, según el proceso, la forma óptima de valorar los cambios sí seguía el propósito del estudio y no afectaba a la calidad.

En nombre de la transparencia, el consultor desea destacar la representación de los encuestados que forman parte de esta evaluación.

El índice de representación para esta parte específica de la valoración fue el siguiente:

Grupo de interés (Stakeholder)	% de representación
Beneficiario	3% de todo el grupo de interés 11% del grupo que respondió a la cantidad de cambio para cada impacto.
Familias y tutores legales	1,5% de todo el grupo de interés 50% del grupo que respondió a la cantidad de cambio para cada impacto.

Tabla 6: Porcentaje de representación de grupos de interés. Fuente: Elaboración propia.

3.7.2 Nivel de precisión de la metodología

Este informe establece la precisión a lo largo de la recogida y el análisis de datos para apoyar la toma de decisiones, teniendo en cuenta cuatro variables analizadas a continuación. El propósito es identificar, antes de iniciar la evaluación, que la decisión es suficientemente precisa. De este modo, se establece la línea de base sobre la que debe diseñarse el proceso de recogida de datos y cómo debe realizarse el análisis.

Este análisis de precisión responde a la pregunta ¿Qué tipo de decisión se tomaría a partir de los datos generados por esta evaluación? ¿Qué nivel de precisión sería adecuado?

Las decisiones tomadas a partir de datos incompletos o con un nivel o rigor insuficiente, podrían tener consecuencias más o menos negativas. Por lo tanto, el nivel de precisión se analizó para este informe abordando lo siguiente:

Coste o consecuencias probables si las decisiones son erróneas (riesgo): *¿Cuál es el nivel de riesgo si los datos del informe no muestran la historia completa? (alto, medio o bajo)*

¿Cuál es la frecuencia de la(s) decisión(es)?: *¿Con qué frecuencia se toman decisiones para este programa? (cada X años, anualmente, siempre que sea posible).*

Calidad de los datos requerida: *¿Cuál es el nivel de calidad requerido de los datos? (alto, medio o bajo).*

Necesidad de una garantía independiente: *¿Cuál es el nivel de garantía requerido? (alto, medio o bajo).*

Esta tabla muestra tres tipos de decisiones y el nivel de precisión necesario en la toma de decisiones para cada una de las cuatro áreas. El nivel de precisión identificado para el programa analizado en esta evaluación es: decisiones tácticas, resaltadas en gris y en negrita debajo de la tabla. A la hora de diseñar la recogida de datos y de analizarlos, la precisión estaría en consonancia con los niveles identificados para las decisiones tácticas.

Tipo de decisión	Coste o consecuencias probables si la decisión es errónea (riesgo)	Frecuencia de las decisiones	Frecuencia de las decisiones	Necesidad de una garantía independiente
Estratégico	Alto	Alto	Alto	Alto
Táctico (cambio en la elección de productos o servicios)	Medio	Trimestral	Medio	Medio
Operativo (cambio en la entrega de bienes/servicios)	Bajo	Cuando sea posible	Bajo	Bajo

Tabla 7: Indicadores de nivel de precisión. Fuente: Elaboración propia.

La conclusión de este análisis es que los datos informados resultantes de esta evaluación apoyarían las decisiones tácticas (cambios en la elección del servicio). Los datos servirían para mejorar el programa en su diseño, para hacer correcciones en ediciones posteriores con el objetivo de optimizar el valor social generado por el programa. En menor medida, el objetivo de los datos sería servir en la argumentación de valor para recaudar fondos para las siguientes ediciones del programa (decisión estratégica). Además, los datos apoyarían también la toma de decisiones tácticas. Adicionalmente, el programa se desarrolló durante un periodo de tres

años en el que se tomaron decisiones operativas para las nuevas ediciones. Por lo tanto, el rigor en la recogida de datos suponía que una decisión operativa repercutiría en un largo periodo y afectaría a muchos beneficiarios.

Además de lo mencionado, como el programa era una escisión de programas anteriores (probados) y se comprobaba regularmente con los KPI a lo largo de los tres años, las decisiones operativas requerirían la calidad de los datos, pero no el máximo rigor, ya que otras fuentes también apoyaban la toma de decisiones. Los cambios de este informe proporcionarían información a las partes interesadas en la toma de decisiones, pero no como fuente independiente.

Por último, la garantía era una actividad opcional en un principio, pero muy deseada, por lo que el informe debía redactarse de forma que pudiera aplicarse la garantía del valor social. Esto es, los requisitos para presentar la garantía debían considerarse ya desde el principio.

El análisis también contemplaba la posibilidad de revertir las decisiones una vez tomadas (si no eran correctas).

Nivel de reversibilidad: *¿Con qué rapidez se puede revertir una decisión una vez tomada? (valorada en una escala de 1 a 5).*

El nivel de "reversibilidad" se fijó en bajo-medio (2-3).

1	2	3	4	5
	x	x		

Tabla 8: Indicadores de nivel de reversibilidad. Fuente: Elaboración propia.

La conclusión fue que una decisión táctica generaría un coste adicional si hubiera que revertirla, pero las actividades reales serían reversibles con bastante rapidez, ya que la organización tenía un control total de las acciones, los recursos y los sistemas para hacer un seguimiento de los impactos en las partes interesadas de forma regular. Por tanto, se asumió que una historia de cambio no completa al 100% y que provocara una toma de decisiones tácticas menos asertiva, sería de riesgo bajo-medio.

Además, se asignó el nivel de rigor. Esto implica que la metodología elegida para esta evaluación debía cumplir al menos un nivel de rigor medio. No hay que confundirlo con "calidad media", al contrario, el rigor es necesario para esta evaluación según el análisis anterior y también según los estándares que enmarcan la metodología SROI. Debe considerarse como un indicador para apoyar la dotación de recursos para la evaluación, la investigación, la evaluación comparativa y las estrategias de recopilación de datos.

Nivel de rigor: *¿La metodología elegida para esta evaluación (SROI) cubre el nivel de rigor adecuado? (calificado en una escala de 1 a 5).*

Sobre la base del análisis anterior, el nivel de rigor necesario para esta evaluación, la "calificación" en torno a la metodología, se fijó en medio (3).

1	2	3	4	5
		X		

Tabla 9: Indicadores de nivel de rigor. Fuente: Elaboración propia.

La conclusión fue que la Metodología SROI cubriría este nivel de rigor sin ninguna duda.

Por último, se identificó el nivel de realización requerido para la evaluación.

Nivel de terminación (completeness): *¿Cuál es el nivel de finalización aceptado al que debe aspirar este informe? (valorado en una escala de 1 a 5).*

A partir del análisis anterior, el nivel de finalización necesario para esta evaluación, la "calificación" en torno a los requisitos de recogida de datos, se fijó en medio (3). Esto indica en qué medida la toma de decisiones tácticas se vería afectada por el nivel de terminación (es decir, que la historia del cambio no está totalmente completa por dejar fuera a las partes interesadas, no llegar a un número suficiente de encuestados, no alcanzar la saturación en los cambios...).

1	2	3	4	5
		X		

Tabla 10: Indicadores de nivel de finalización (completeness). Fuente: Elaboración propia.

La conclusión es que el nivel de finalización y la transparencia si no se alcanzan, son vitales ya que pueden llevar a tomar decisiones tácticas incorrectas.

4. Grupos de interés



"Soy madre. Mi hijo no terminó sus estudios. Abandonó la escuela. Mi marido y yo estamos muy agradecidos por el trabajo, la profesionalidad, el proyecto y por todo el tiempo dedicado a nuestro hijo, así como por los recursos (inputs) que se han invertido en todos nosotros. Aunque no lo haya conseguido esta vez, habrá una próxima.

Hoy soy más fuerte y, por fin, tengo a mi marido a mi lado apoyándonos a los dos. Sus esfuerzos también han dado sus frutos: no llegar a la meta no siempre significa perder la carrera.

Me siento perdida. No sé qué actitud tomar ahora ni qué dirección tomar. Pero nos mantenemos firmes y seguiremos siendo inamovibles en el tratamiento del consumo, los horarios y el comportamiento de nuestro hijo, que es la base.

Agradezco la ayuda, así como la lucha por los hijos de los demás. En La Asociación Norte Joven hay grandes profesionales y magníficas personas". (madre de un exalumno)

Esta sección ofrece una descripción y un análisis de quiénes fueron los grupos de interés en este análisis, cómo se identificaron y cómo participaron en la identificación de los cambios.

En este informe de evaluación, los grupos de interés se definen como personas u organizaciones que experimentan cambios. Estos cambios pueden ser positivos o negativos, intencionados o no, y se revelan a causa de Generando Futuro. En este informe, el propósito era determinar cuánto valor se había creado o destruido y para quién.

También era importante averiguar qué era lo que realmente importaba a los grupos de interés analizados para este programa. Para comprender la importancia de los cambios para ellos, los interesados participaron en el proceso de recogida de datos, en el análisis de estos y en su validación. El informe recogió las aportaciones a través de la información de los grupos de interés, evaluando la cantidad de cambios y validando el cambio. Este enfoque ofrece una comprensión completa de los cambios (outcomes) que se produjeron y una visión de lo que importaba a los grupos de interés como cambio del programa.

Para los financiadores del programa era importante que el informe de evaluación contara con la participación de los grupos de interés. Antes de empezar a trabajar en este informe, se entendió que era prioritario hacer un uso eficiente del tiempo dedicado al trabajo con los grupos de interés, por lo que se equilibró constantemente el tiempo con la relevancia y la

importancia. También se aclaró que todos los grupos de interés debían ser informados de los cambios para garantizar que sus esfuerzos se vieran recompensados con el acceso a los mismos.

Se consultaron varias fuentes para identificar una lista inicial de grupos de interés con las que empezar a colaborar. El consultor y el iniciador del programa eran plenamente conscientes de que la lista se modificaría al procesar los datos. Las fuentes fueron:

- 1) Conversación con el director de la entidad y el director del proyecto, responsable de proyectos, evaluación y calidad
- 2) Taller para evaluar el impacto de los grupos de interés en el programa para adaptar el proceso de recogida de datos a los recursos.
- 3) Investigación por parte de terceros de estudios SROI similares referidos a programas de formación para jóvenes adultos (véase la lista de informes seleccionados en el [Anexo A](#) Referencias).

4.1 Proceso

Este es el flujo del proceso para la definición de los grupos de interés y su participación.

Identificación		Participación						
Se desarrolla una lista inicial de grupos de interés validada por el equipo de gestión del programa.	- >	1ª fase Participación de los grupos en la identificación de cambios (cualitativos) como consecuencia Se detecta la implicación de nuevos grupos - >	- >	Modificación de la lista en función de los cambios de la recopilación de datos cualitativos como consecuencia Reagrupación de los grupos en subgrupos - >	- >	2ª fase Validación de los cambios (cuantificación) - identificación de indicadores - Se les asigna un valor económico - >	- >	3ª fase Validación del informe final

Tabla 11: Lista de restricciones.

Fuente: Elaboración propia.

Junto con el director del proyecto y el director adjunto, el consultor elaboró una lista inicial de grupos de interés basada en suposiciones sobre quiénes experimentaron el cambio (outcome). La lista y las suposiciones se encuentran en la sección 4.2. Se identificaron los grupos de interés que participarían en la recogida de datos mediante la metodología de

muestreo. La metodología se explica en el apartado [5.2.3](#). Para este proyecto, surgió un nuevo grupo de interés (Stakeholder) a través del diálogo con los grupos de interés que inicialmente aportaron datos. Por lo tanto, la lista inicial de grupos de interés de la sección [4.2](#) Identificación de los grupos de interés no es la misma que la lista final de la sección [4.4](#). La diferencia son los grupos de interés que se incluyeron.

La sección [4.2](#) Identifica que los grupos de interés describen cómo se identificaron inicialmente.

La primera fase de la participación de los grupos de interés se centró en la recopilación de cambios cualitativos mediante el muestreo de todos los grupos de los grupos de interés.

Para proteger la identidad de algunos de los encuestados que eran menores de edad, el contacto con los grupos de interés tuvo que coordinarse con los directores de proyecto del programa. Como se ha mencionado, este trabajo generó:

- a) Un nuevo grupo de interés (stakeholder) que se incluyó en la 1ª fase de recogida de datos para asegurar la historia completa del cambio para el programa.
- b) Una reagrupación de subgrupos basada en los cambios recogidos para asegurar una historia de cambio más precisa.

La segunda fase de la participación de los grupos de interés se centró en la cuantificación de los cambios y en la identificación de indicadores y sustitutos informados por los grupos de interés. La tercera y última fase de la participación de los grupos de interés consistió en la validación de los cambios.

4.2 Identificación de los grupos de interés

A la hora de identificar a los grupos de interés para este informe de evaluación, se utilizaron los criterios de quiénes eran relevantes para la actividad. Era importante identificar a los que habían experimentado un cambio (outcome), para no pasar por alto a ningún grupo de interés (stakeholder) que hubiera experimentado un cambio material significativo y relevante.

Se hizo una aclaración con el iniciador del programa y se acordó que la lista de grupos de interés podría modificarse después de haber hablado con los grupos de interés identificados inicialmente. Para ello, el director del proyecto tendría que buscar la forma de relacionarse con estos nuevos grupos de interés, si se identificaban.

Este contacto inicial con los grupos de interés también podría dar lugar a la exclusión de grupos de interés, ya que éstas proporcionarían información sobre otras que, en su opinión, también habían cambiado o no.

El primer paso consistió en identificar todos los grupos de personas que se suponía que eran relevantes para determinar quiénes debían participar como grupos de interés en primer lugar. En este informe, "relevante" se refiere a aquellas personas o grupos de personas que había:

- Afectado a la actividad (o la afectarían).
- Se han visto afectados por la actividad (o se verían afectados por ella).

La lista que figura a continuación se elaboró tras un diálogo inicial entre las organizaciones.

grupos de interés relevantes identificadas en la fase inicial

#	Grupo de interés (Stakeholder)	Motivo de la inclusión - Lo que pensamos que les pasaría	Lo que puede cambiar para ellos
1	Norte Joven (organización)	<p>Este grupo de interés (stakeholder) afectaba a la actividad, pero también se esperaba que se viera afectada por la actividad (como organización), ya que la propia actividad era un enfoque innovador hacia el asunto. Este grupo de interés (stakeholder) se incluyó como grupo de interés por ser el ejecutor y el iniciador clave de la actividad y por ser analizado de la misma manera que los demás para los cambios.</p> <p>Estaba representado por personas cercanas a la dirección del programa y de la organización, que "hablaban" en nombre de la organización.</p> <p>a) Equipo de gestión del proyecto (3) b) Miembros del equipo de dirección general (2)</p> <p>Se suponía que este grupo de interés (stakeholder) vería cómo su proceso organizativo se volvía más eficiente, contribuiría a mejorar sus valores de marca y aumentaría su visibilidad en los medios de comunicación.</p>	<p>Mejora de los procesos Aumento del valor de la marca</p>
2	Beneficiarios (participantes del programa)	<p>Se espera que este grupo de interés (stakeholder) se vea afectado por la actividad. Este grupo de interés es el beneficiario de la actividad y se espera que experimente un cambio.</p> <p>La suposición se basó en los cambios, este grupo podría dividirse en subgrupos según si eran estudiantes durante la evaluación, exestudiantes o habían abandonado los estudios, pues ello podría afectar a los cambios.</p>	<p>Aumentar la autoestima Conseguir trabajo remunerado Aumento de la independencia</p>

3	Tutores y profesores	<p>Se esperaba que este grupo de interés (stakeholder) se viera afectado por la actividad. Este grupo de interés es un grupo de personas muy cercanas a los beneficiarios, y es clave para el éxito del programa.</p> <p>Como los perfiles eran muy similares, no se identificaron características específicas que atendieran a la necesidad de los subgrupos. Aun así, no se descartó.</p>	<p>Conciencia de cómo ayudar Aumento de la actividad de los voluntarios Mejora de las habilidades de comunicación</p>
4	Voluntarios	<p>Se esperaba que este grupo de interés (stakeholder) se viese afectado por la actividad. Este grupo de interés tiene relación con los beneficiarios y se espera también que experimente un cambio. Como los perfiles de los voluntarios eran diferentes, se asumió la necesidad de crear subgrupos una vez analizados los cambios. Los subgrupos asumidos fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Voluntarios procedentes de colaboraciones con empresas (Colaboradores externos en Servicios Adicionales y Formación, voluntarios corporativos de, por ejemplo, empresas como JP Morgan y Deloitte). ● Voluntariado privado (Enseñanza, por ejemplo, de competencias profesionales). 	<p>Conciencia de cómo ayudar Mejora de las habilidades de comunicación Autosatisfacción por ayudar Aumento de la actividad voluntaria</p>
5	Compañías	<p>Se espera que este grupo de interés (stakeholder) se vea afectado por la actividad. Este grupo de interés (stakeholder) tiene una relación con los beneficiarios y se espera que experimente un cambio.</p> <p>Se esperaban dificultades para acceder a la persona de contacto correcta dentro de la organización lo que provoca limitaciones en la recogida de datos y que este grupo de interés (stakeholder) se identificara como relevante pero no significativo.</p> <p>Como los perfiles de las empresas eran diferentes, algunos tenían relación directa con los alumnos y otros eran facilitadores de las experiencias que el alumno tendría con la empresa, se asumió que la necesidad de subgrupos podría surgir una vez analizados los cambios. Los posibles subgrupos fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Empresas colaboradoras que incorporan a los estudiantes para realizar prácticas de corta duración. ● Empresas colaboradoras que embarcaron a los estudiantes para realizar prácticas (estudiar a tiempo parcial y trabajar a tiempo parcial). ● Empresas colaboradoras y fundaciones que apoyan la gestión de cualquiera de las dos experiencias laborales facilitando los convenios y la gestión necesaria. Por ejemplo, los acuerdos entre varias organizaciones para activar el formulario de contrato de trabajo y formación "Contratos para la Formación y el Aprendizaje" y otros. 	<p>Conciencia de cómo ayudar Mejora de las habilidades de comunicación</p>

6	Cientes de las auditorías	<p>Se esperaba que este grupo de interés (stakeholder) se viera afectado por la actividad.</p> <p>El grupo de interés se compone no sólo de los hogares individuales, sino también de las organizaciones sociales. Incluye hogares de organizaciones sociales con un impacto significativo en el distrito que atienden a poblaciones vulnerables a través de programas de inserción social con etapa de vivienda.</p> <p>Se asumió que sería difícil contactar al encuestado adecuado para representar a este grupo. Por lo tanto, aunque se esperaba un cambio, no estaba claro que fuera posible involucrar a este grupo de interés.</p> <p>El grupo de interés fue identificado como relevante pero no significativo.</p> <p>Como los perfiles eran muy similares, no se identificaron características específicas que hicieran necesarios subgrupos. Aun así, no se descartó que los cambios pudieran generar la necesidad de un subgrupo.</p>	La reducción del coste energético se refleja en la factura
7	El Estado - Hacienda	<p>Este grupo de interés (stakeholder) se veía en teoría afectado por la actividad si los beneficiarios no completaran el programa o por el desempleo una vez finalizado el mismo. Se consideró que este grupo de interés (stakeholder) era relevante pero no significativo, por lo que se incluyó en la lista inicial de grupos de interés utilizando datos de terceros e informes recientes para identificar los posibles impactos (cambios) que el programa pudiera tener en la tesorería de Hacienda</p>	Aumento del coste de las ayudas sociales a los desempleados o a sus familias
8	Servicios Sociales - Tesorería	<p>Este grupo de interés (stakeholder) se vio en teoría afectado por la actividad, ya que algunos de los beneficiarios utilizan sus servicios. También si los estudiantes trabajaban durante el programa o conseguían un empleo después del mismo, lo que significa que la empresa y el empleado tendrían que contribuir a los Servicios Sociales. También podría verse afectado si los beneficiarios no completaran el programa o por el desempleo una vez finalizado el mismo. Se consideró a este grupo de interés (stakeholder) relevante pero no significativo, por lo que se incluyó en la lista inicial de grupos de interés utilizando datos de terceros e informes recientes para identificar los posibles impactos (cambios) que el programa pudiera tener en los servicios sociales.</p>	Menos tiempo dedicado a los beneficiarios
9	El Estado - Marco legislativo	<p>Este grupo de interés se ve en teoría afectado por la actividad si hay leyes que cambian o se implementan o eliminan en relación con el apoyo a la capacitación de los jóvenes para reducir el desempleo. Se consideró que este grupo de interés (stakeholder) era relevante ya que tendría un impacto directo en el programa pero, como el impacto no se produjo durante el análisis, los datos de terceros y los informes recientes fueron las fuentes utilizadas para identificar posibles impactos (cambios).</p>	Mayor complejidad en la administración del programa (el cambio de los grupos de interés afectaría a otra parte)

10	Medioambiente	Este grupo de interés (stakeholder) se veía en teoría afectado por la actividad si los beneficiarios generaban una huella ambiental negativa o positiva. Se consideró este grupo de interés (stakeholder) relevante pero no significativo, por lo que se incluyó en la lista inicial de grupos de interés utilizando datos de terceros e informes recientes para identificar los posibles impactos (cambios) que el programa puede tener en el medio ambiente.	Aumento de la contaminación en la zona debido al transporte de beneficiarios y voluntarios
----	----------------------	--	--

Tabla 12: Lista de inclusión. Fuente: Elaboración propia.

La lista inicial de grupos de interés identificados se mapeó para mostrar el impacto de los grupos y la relevancia que se suponía que tenían para el análisis. Este mapeo sentó la base para saber con quién había que ponerse en contacto. El mapa no se muestra en este informe porque no se visualiza debido a la gran cantidad de contenido. La forma en que se diseñó fue: en un eje se colocó al grupo de interés (stakeholder) identificado en función del impacto que tenía en el programa y en los otros ejes la importancia de este impacto. Una escala del 1 al 10 calificaba la posición y la multiplicación total llevaba a comprender qué grupo de interés (stakeholder) se consideraba afectado por el programa. Éstos fueron enumerados en la lista anterior.

4.3 Implicación de los grupos de interés

Una vez identificados los grupos de interés en la lista inicial, se decidió recopilar información directamente de ellos. En el caso de esta organización y de los grupos de interés en concreto, no había ningún material de investigación específico que abordar.

En ocasiones, se utilizaron informes SROI similares de otros países, ya que servían para comparar los cambios. Para el mercado español sólo existe un informe SROI asegurado en la base de datos de informes de Valor Social (www.socialvalueuk.org/report-database), por lo que el consultor fue consciente de las diferencias culturales y contextuales al referirse a otros informes.

Las únicas excepciones al enfoque anterior fueron los grupos de interés relacionados con el "Estado" y el "Medioambiente", ya que no estaban representados por personas. Para estos grupos de interés se utilizó material de referencia. El siguiente paso fue implicarles en la identificación de los cambios y ver si era necesario modificar la lista añadiendo o eliminando grupos de interés.

La consulta sobre qué otros grupos de interés había que excluir o incluir consistió en una pregunta abierta sobre quiénes creían que habían cambiado, para confeccionar una lista actualizada de los grupos de interés a las que había que implicar y garantizar así una representación justa de las mismas para este informe de evaluación. El "cómo" se describe

en la sección [5.2.3](#). El plan se compartió con el gestor del proyecto de la Asociación Norte Joven y fue aprobado antes de ponerlo en práctica.

El objetivo del Plan de Participación de los grupos de interés era estructurar el compromiso a lo largo del tiempo, definir el número de personas para el muestreo y el número total de encuestados por grupo, así como identificar el tipo de contribución de datos adaptado a la audiencia y a las circunstancias. El objetivo era asegurar la fase de recogida de datos y utilizar el plan como base para la validación por parte del iniciador (la Asociación Norte Joven). El plan de participación de los grupos de interés también incluía criterios relevantes definidos por el iniciador del programa, como, por ejemplo:

- Cómo asegurar el acceso a las personas de cada grupo de interés (alumnos que habían terminado su formación, clientes que no estaban en contacto con la organización)
- Cómo adaptar el lenguaje y el enfoque de la recogida de datos para garantizar que los beneficiarios participaran.

4.3.1 Aportación de los grupos de interés durante el proceso de identificación

En esta sección se describe cómo se identificaron los nuevos grupos de interés que deben añadirse o eliminarse. En el apartado [6](#).

Para identificar quién más había cambiado, el consultor utilizó fuentes de terceros, como otros informes similares, pero también pidió la contribución de los grupos de interés en la primera fase de recogida de datos.

El enfoque para recopilar estos datos fue preguntar quién más creía que había experimentado un cambio debido al programa "Generando Futuro". Se estableció un contacto inicial con un grupo de muestra de encuestados de cada grupo de interés en la actividad de recopilación de datos cuantitativos para identificar si algún grupo de interés había quedado fuera o debía ser eliminado.

Las respuestas proporcionadas por los diferentes grupos de interés confirmaron la necesidad de incluir un grupo de interés que había sido inicialmente excluido. Se trata de las "familias o tutores legales de los beneficiarios". Este grupo de interés también se confirmó como cambio de su frecuente aparición en otros informes similares. La recogida de datos mostró que:

- Los grupos de interés "Beneficiarios", "Tutores y profesores", "Voluntarios" y "Empresas" se referían al grupo de interés "Familias o tutores legales de los beneficiarios".
- Todas las personas que respondieron generaron cambios específicos para el grupo de interés.

Como cambio de estos datos, la lista final de grupos de interés se modificó y es diferente de la lista inicial mostrada en la sección 4.2. La lista final de grupos de interés de la sección 4.4 se enriqueció de la siguiente manera:

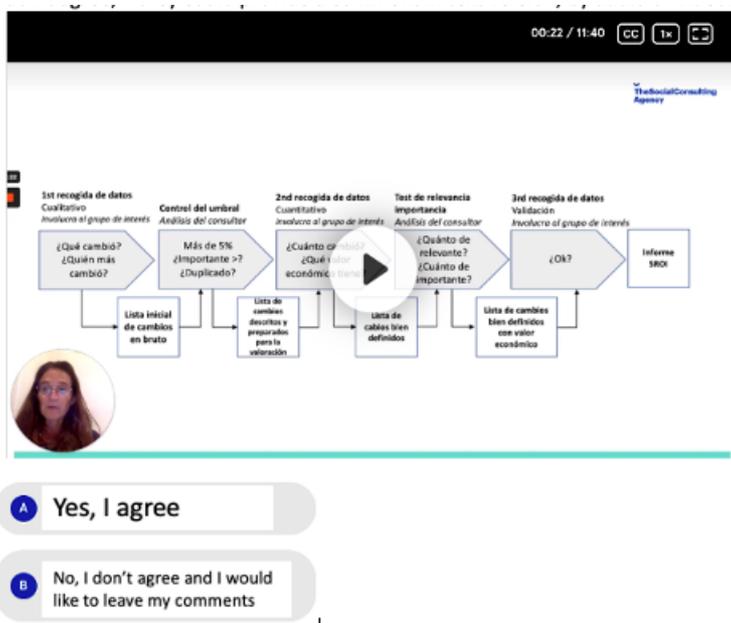
- Se recibieron aportaciones de los grupos de interés que añadieron grupos de interés o eliminaron aquellos que no eran relevantes y, por tanto, no se abordaron en el análisis final.
- Incluye una estimación del tamaño del grupo a involucrar.
- Incluye las suposiciones de lo que se pensó que podría haber cambiado.
- Incluye cómo se involucró al grupo de grupos de interés.

4.3.2 Participación de los grupos de interés en la verificación del análisis

Los grupos de interés también participaron en la verificación de su parte del análisis (la participación incluyó a todos los encuestados), y los grupos de muestra también participaron en la verificación del análisis en su conjunto. Esto se hizo de la siguiente manera:

Verificación de los cambios (outcomes) generados por su grupo de interés:

- **¿Quién ha participado?** Todos los encuestados de todos los grupos de interés.
- **¿Qué canal se utilizó?:** Grabación de vídeo enviada por correo o WhatsApp
- **Contenido:** Vídeo que describe el proceso, la lista de cambios materiales y el valor social por cambio.



Verificación del análisis en su conjunto:

La verificación del análisis en su conjunto se realizó a través de canales diferentes y se gestionó de forma distinta a la verificación de la contribución individual. Este fue el orden:

- **Verificación por parte de los iniciadores del programa:** Los iniciadores de la actividad verificaron el informe leyéndolo y haciendo pequeños cambios en el contenido cuando no era preciso. Se hicieron preguntas cuando el contenido no era claro y se organizó una reunión para aclararlo. Se realizaron los ajustes finales del informe.
- **Verificación por parte de otros grupos de interés:** Se elaboró un informe ejecutivo para hacer el contenido más accesible, y se tradujo al inglés y al español. Se compartió con los financiadores y la organización lo distribuyó entre los grupos de interés junto con un "correo de agradecimiento" y motivando a los encuestados para que respondieran con sus aportaciones. Ningún encuestado volvió a hacer comentarios que modificaran el contenido antes de que se enviara el informe para su verificación.
- **Presentación en público:** Se organizó una presentación en la que se invitó al "Estado" (grupo de interés), a los beneficiarios, al personal y a otros grupos de interés. Asistieron al acto 50 personas y más de 900 lo vieron por Internet. Ninguno de los participantes hizo comentarios que modificasen el contenido. [Link](#)



4.3.3 Limitaciones

Con "limitaciones" este informe se refiere a las situaciones que han restringido el alcance de la recopilación o el análisis de los datos. Las siguientes limitaciones se han enumerado en esta sección para garantizar la transparencia en este informe, pues tienen un impacto directo en la representatividad de los cambios para algunos de los grupos de interés y por tanto, afectan al rigor del cambio. Como esto presenta algunos riesgos a tener en cuenta y a mitigar en futuros informes, éstos se enumeraron también en la sección [8.3](#).

A continuación, se mencionan las áreas que establecen límites en menor o mayor medida. El proceso de recopilación de datos se adaptó a estos límites una vez detectados, y las imperfecciones se describen en la sección [3.7.1](#).

Desde el primer contacto con los grupos de interés en el trabajo de recopilación de datos cualitativos, hasta el muestreo de los grupos de interés y la validación, se descubrieron las siguientes limitaciones, que se abordaron tanto en la recopilación de los datos cualitativos como en el análisis.

Limitaciones

Barreras lingüísticas, culturales y juventud: Las barreras lingüísticas, culturales y la corta edad ("beneficiarios" y "familias y tutores legales de los beneficiarios") se identificaron como barreras que afectarían al proceso de recogida de datos, especialmente para la evaluación de los cambios, ya que era necesario entender las preguntas difíciles.

Las preguntas abiertas de la recopilación de datos cuantitativos eran difíciles de responder, especialmente para los beneficiarios. Esto requería explicaciones claras, ejemplos, un entorno seguro y confianza en la "persona que pregunta". Era esencial asegurarse de que los jóvenes encuestados entendieran que no se les iba a echar en cara nada, mientras que el anonimato era una de las prioridades. Había que tener en cuenta el contexto del que procedían (vulnerabilidad), ya que, de no ser así, sus respuestas podrían repercutir en sus vidas. Por lo tanto, el "entorno de confianza" era esencial para garantizar respuestas sinceras y evitar el sesgo. Además, las dificultades de comprensión de las preguntas podían llevar a una mala interpretación de los cambios.

Adecuación

En estrecha colaboración con la organización:

- Las preguntas se reformularon para "adaptarse" al nivel de comprensión del grupo de interés. Esto se hizo con todos los grupos de interés para superar las barreras lingüísticas y los problemas de comprensión.
- La recopilación de datos cuantitativos se hizo en grupos de discusión y se prolongó una hora para garantizar que hubiera tiempo para explicar por qué se hacían las preguntas y qué se preguntaba.
- La cuantificación de los que se identificaron con los cambios y lo importantes que éstos eran para el beneficiario, se hizo durante las horas de clase con el apoyo de los profesores o coordinadores. Se hizo así para apoyar a los beneficiarios en la comprensión de los cambios. La función de apoyo fue instruída para no "guiar" a los encuestados en ninguna respuesta y evitar sesgos.
- La recopilación de datos cualitativos se realizó en grupos de discusión y sólo a un número menor de encuestados (el mismo grupo que para la recopilación de datos cualitativos) para garantizar la comprensión de las preguntas. La valoración del peso, el desplazamiento, la atribución, el abandono, la duración y la valoración del

cambio se preguntó en términos de "más o menos" en lugar de en porcentaje. El consultor utilizaría entonces fuentes de terceros y su propio juicio para definir el valor en porcentaje más aproximado a cada uno de ellos.

Dificultad de acceso a los grupos de interés: Algunos encuestados que representaban a un grupo de interés no pudieron ser contactados para la recogida de datos. Ya no estaban asociados al programa, o la organización no tenía información de contacto válida (teléfono o correo electrónico). El programa abarcó tres años, y el contacto con los "antiguos" alumnos se había perdido. Esta circunstancia se dio de hecho para los siguientes grupos de interés:

- A. Beneficiarios que habían abandonado sus estudios. Por razones naturales, no tenían relación con el programa.
- B. Beneficiarios que habían terminado sus estudios. Se mantuvo el contacto durante los 12 meses siguientes a la finalización del programa. Como algunos de ellos terminaron el programa en los primeros años, alcanzaron la autonomía, no necesitaron el apoyo del programa y, por tanto, se "desconectaron" del mismo. La autonomía es el objetivo del programa en el que no se establece un canal de comunicación natural una vez pasado este periodo de 12 meses.
- C. Las familias de los beneficiarios que habían perdido el contacto con el programa.
- D. Los alumnos mayores de 18 años se encargaron de su inscripción y administración por ser mayores de edad. La autonomía era una parte esencial del programa, por lo que el contacto diario era directo con los alumnos. Así, el contacto con las familias se producía de forma natural a través de canales como el teléfono o el WhatsApp, pero no se estableció un canal de comunicación identificado como lo hubiera sido si los alumnos hubieran sido menores de edad, lo que provocó dificultades para acceder a un gran número de encuestados para este grupo de interés.
- E. Empresas. Personas de contacto en las empresas que habían estado en contacto con los estudiantes durante las prácticas o el aprendizaje. Una vez finalizadas las prácticas, el programa perdió la posibilidad de contactar con estas personas concretas en las empresas.
- F.

Hay que decir que la organización hizo un gran esfuerzo por identificar los datos de contacto con poco éxito. No había ninguna otra razón lógica para que la organización conservara los datos de contacto o tuviera derecho a ponerse en contacto con los beneficiarios o sus familias, una vez finalizado el programa. Por lo tanto, este canal de comunicación no existía por razones naturales.

Mitigación

Estas limitaciones no han podido ser atenuadas. En términos de transparencia, el nivel de riesgo de rigor se ha detallado a lo largo del informe cuando ha sido apropiado para acompañar a los cambios.

Limitaciones de tiempo

El consultor tenía asignada una cantidad de horas para el estudio, basada en la experiencia previa. Aun así, en el diálogo inicial y en una fase temprana, siendo conscientes de las dos limitaciones mencionadas anteriormente, estaba claro que el tiempo sería una limitación en la recogida de datos, ya que requeriría mucho tiempo por parte del consultor.

Mitigación

La estrecha colaboración.

Tabla 13: Lista de restricciones. Fuente: Elaboración propia.

4.4 Lista final de grupos de interés

La tabla siguiente muestra la lista final de interesados. Esta lista es el cambio del siguiente proceso:

1. La lista inicial de grupos de interés se utilizó como base.
2. Tras la recogida de datos cualitativos (quién más cambió y qué cambió), la lista fue:
 - Ampliada con un nuevo grupo de interés ("Familias de los beneficiarios o tutores legales");
 - Reducida mediante la exclusión de grupos de interés ("Empresas que han aportado voluntarios", "Medio ambiente", "Marco estatal/legal" y "Institutos escolares y centros educativos");
 - Optimizada al fusionar algunos de los subgrupos iniciales asumidos en un solo grupo de interés ("Beneficiarios" "Familias de los beneficiarios y tutores legales" "Empresas");

Los grupos de interés de esta lista fueron los consultados en la segunda fase de recogida de datos (cuantificación de los cambios y asignación de un valor), la validación y los cálculos del SROI.

Grupos de interés (quien cambia)	DESCRIPCIÓN del grupo de interés (stakeholder)	NÚMERO de encuestados
Actores que afectaron la actividad		
Norte Joven (como organización)	Estos son los programadores y ejecutores de la actividad analizada (el programa). El equipo está integrado por: director titular de Norte Joven, jefe de proyectos actual y ex gerente de proyectos de "Generando Futuro", el Oficial de Inclusión Social Laboral y un Oficial de Apoyo Social (coach laboral).	6
Grupos de interés afectados por la actividad		

Beneficiarios (participantes del programa)	Este grupo de interés incluye a todos los participantes independientemente de los itinerarios que estuvieran realizando durante la ejecución del programa, independientemente de su edad, e independientemente de si aún estaban estudiando o habían terminado sus estudios. También incluye participantes que ya no estaban en contacto con la escuela y habían estado activos en algún momento con el programa (antiguos alumnos). Inicialmente, se asumió que los cambios difirieron según sus circunstancias actuales (estudiando o habiendo terminado los estudios), edad (menor o adulto, es decir, más de 18 años), pero la recopilación de datos no mostró ningún indicio de necesidad de subgrupos.	288
Tutores y profesores	Este grupo de interés incluye a todos los tutores y profesores que han estado en contacto con el programa en algún momento. Algunos de los profesores eran personal interno y otros eran profesionales externos contratados.	10
Voluntarios	Este grupo de interés incluye a todos los contactos externos que realizan actividades de voluntariado: las personas que prestan servicios de formación (2), los servicios adicionales como apoyo jurídico y psicología (3), los voluntarios que prestan apoyo en la docencia (10), o los que realizan entrevistas simuladas (76).	91
Compañías	Este grupo de interés incluye las empresas colaboradoras que incorporaron estudiantes en prácticas de corta duración - 40 empresas- y las empresas colaboradoras que incorporaron estudiantes con un contrato en el puesto de trabajo (<i>Contratos para la Formación y el Aprendizaje</i>) mientras estudiaban como parte del programa y/o exalumnos empleados - 10 empresas-.	50
Clientes de las auditorías	Este grupo de interés incluye todos los hogares que han recibido una auditoría de ahorro de energía.	26
Familias o tutores legales de los beneficiarios	Este grupo de interés se incluyó pues varios grupos de interés mencionaron que habían experimentado cambios. Se consideró un grupo de interés relevante, a menudo mencionado en otros informes similares para experimentar un cambio significativo. Se suponía que todo estudiante tenía una familia o un tutor legal. Por lo tanto, debe tenerse en cuenta que varios estudiantes eran adultos sin familia o con familia en su país de origen.	288
Servicios Sociales - Tesorería	Este grupo de interés fue excluido inicialmente, pero resultó generar cambios y, por lo tanto, se incluyó en esta lista final.	1
Total, de personas afectadas		760
Grupo de interés excluido	Motivo de la exclusión	
Empresas que han aportado voluntarios	Al evaluar a este grupo de interés como posiblemente afectado por un cambio debido a un impacto indirecto porque su empleo es voluntario en el programa, la pregunta planteada para la discusión fue: "¿Asumimos que este grupo de interés experimentó un cambio material debido al programa?" A partir de esta discusión, se menciona a continuación la siguiente justificación de por qué se excluyó a este grupo de interés. Aun así, el consultor prestó especial atención a los cambios y el contexto expresado por el voluntario para asegurarse de que no identificara a su empresa como un grupo de interés que experimentaba cambios. Si ese hubiera sido el caso, este grupo de interés habría sido	2

	<p>mencionado nuevamente para la discusión y valorado para su inclusión o exclusión. Como ningún otro grupo de interés menciona a este grupo de interés, no se contactó con él para la recopilación de datos y, por lo tanto, se le excluyó</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fue un desafío identificar a una "persona" que representara a la empresa "como tal". La persona de contacto en la empresa no estaba en contacto directo con los voluntarios ni con el programa. La persona de contacto administró la conexión entre el voluntario corporativo y el programa, pero no interactuó expresamente con el voluntario. Por lo tanto, no se suponía que esta persona de contacto experimentaría el cambio relativo a la empresa, y era el único "vínculo" con la empresa. Si estaba involucrado, había un alto riesgo de recopilar cambios incorrectos o no relevantes para el estudio. 2. Los voluntarios estuvieron muy poco tiempo (algunas horas) en contacto con el programa (beneficiarios). Por lo tanto, incluso si experimentaron cambios personalmente, estos fueron muy personales y no se refirieron a cambios para la organización. El único cambio que podría explorarse más a fondo en futuras evaluaciones sería un "aumento de las habilidades profesionales", ya que se podría esperar que esto tuviera un impacto, por ejemplo, en la producción, la conciencia o la motivación, lo que podría generar un cambio para la empresa. Aun así, este será un cambio esperado en valoraciones futuras, no capturado en esta etapa ya que la recopilación de datos ocurre muy cerca del cierre del programa. 3. Los recursos limitados asignados para la evaluación, consistentes en el consultor y el gerente de proyecto del programa, ya estaban restringiendo las posibilidades de llegar a este actor (también). El proceso podría volverse difícil de manejar. Establecidos en relación con los objetivos de valoración, se decidió no gastar recursos en este grupo de interés. <p>Como se pretendía en la exclusión, se ha establecido en las recomendaciones para futuras evaluaciones, asignar recursos para incluir a estos grupos de interés e identificar si ocurrieron cambios o se confirma la exclusión.</p>	
Institutos Escolares y Centros Educativos	<p>Conectado al programa, hubo una actividad de creación de conciencia sobre el ahorro de energía en las escuelas. Norte Joven tuvo una colaboración con institutos con este propósito. Los participantes del programa informaron a otros participantes del curso en Norte Joven, quienes hicieron el trabajo real de visitar las escuelas.</p> <p>Este actor fue excluido antes de la recolección de datos debido a la baja significancia del impacto asumido. Los beneficiarios no tenían contacto directo con el instituto relacionado con el programa, donde se llevaba a cabo una concienciación sobre el ahorro de energía a los estudiantes de las escuelas y centros educativos. Los estudiantes que ejecutaban esta tarea eran de otras clases ajenas al programa. Por lo tanto, el grupo de interés fue excluido de la lista final de grupos de interés; no se espera que experimente cambios a partir de este programa.</p>	1
Medioambiente	<p>El "medioambiente" fue un actor incluido ya que los participantes, docentes y voluntarios debían acudir a las actividades relacionadas con el programa (capacitación, trabajos). Por lo tanto, el medioambiente podría haber sido un actor afectado. Cuando se les preguntó en la recopilación de datos cualitativos cómo viajaban estos grupos de interés, un número muy elevado de encuestados (90 %) usaba bicicletas o transporte público local para ir de casa a la escuela o de casa al trabajo. Es decir, el impacto sobre el medio ambiente no fue significativo.</p> <p>Además, al preguntar a los iniciadores del programa (Norte Joven) y al estudiar las páginas web de la comunidad, la investigación del consultor no mostró preocupación de</p>	1

	las organizaciones ambientales o del vecindario con respecto al programa y el impacto potencial que podría haber tenido en el medioambiente. Como no se detectaron cambios relacionados con el medio ambiente, este grupo de interés fue excluido de la lista final de grupos de interés.	
El Estado - Marco Legislativo	Este actor es la entidad estatal que desarrolla todas las leyes del país que afectan a los beneficiarios como "estudiantes" o "jóvenes adultos" y cómo se empodera directamente a los jóvenes sin estudios ni empleo en el país. El consultor comparó las leyes relacionadas con la educación y constató el apoyo a la puesta en marcha del programa que combina estudios y prácticas en la Enseñanza Secundaria y estudios profesionales (www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2021-18812) Por lo tanto, este grupo de interés fue excluido ya que no se esperaba que experimentara un cambio material.	1
El Estado - Hacienda	Otra razón para excluir a este grupo de interés es que "un aumento de los impuestos como ingreso del estado" fue el único cambio mencionado por otros grupos de interés. De acuerdo con la guía de Valor Social página 47 (The Guide to Social Return on Investment 2015), se afirma que "Para el estado, el aumento de impuestos sólo resultará en un aumento de los ingresos del gobierno si nadie más pierde el trabajo y el total aumenta el nivel de empleo". Así, este grupo de interés podría haber sido incluido ya que las cifras de empleo en diciembre de 2021 (www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/trabajo14/Paginas/2022/040122-paro-diciembre.aspx) fueron las más bajas de la historia. Si enero de 2022 hubiera mostrado un aumento, se habría podido argumentar que estos nuevos contratos formaron parte del aumento, aunque no sean significativos para el ingreso total en impuestos. Aun así, como se evidenció en la investigación, que los contratos de trabajo de los estudiantes no pagaban impuestos, este argumento no era aplicable. La guía también establece: " Sin embargo, aún puede haber un valor en el estado de esa persona que obtiene un trabajo que debería incluirse, tal vez porque se ha reducido la desigualdad". Este es un argumento válido ya que los beneficiarios provienen de una situación "desigual". Aun así, debe valorarse en una evaluación subsiguiente que exige una comprensión más profunda de lo que significa un trabajo en términos de cambios para los beneficiarios, lo que aportaría más datos para dicho análisis.	1

Tabla 14: Lista final de grupos de interés incluidos y excluidos. Fuente: Elaboración propia.

4.4.1 Organizaciones que participaron en el programa

Estas organizaciones produjeron un impacto al programa o se vieron afectadas por el programa

Organización	#	Relación con el programa
Asociación Norte Joven	1	Organización que diseñó y llevó a cabo el programa
Universidad de Comillas	1	Asesoramiento jurídico
Fundación Álava Reyes	1	Apoyo psicológico
Fundación ICAI	1	Diseño de los formularios utilizados en las auditorías energéticas
CEDESAM	1	Entidad de formación específica
Socaire	1	Entidad de apoyo en auditorías energéticas
Profesor independiente	1	Entidad de formación específica
Deloitte	1	Entidad que aporta voluntarios
JP Morgan	1	Entidad que aporta voluntarios
Varias empresas que ofrecen prácticas y contratos de trabajo	55	10 empresas que ofrecen contratos de trabajo, 45 empresas que ofrecen prácticas
Total, de organizaciones afectadas	64	Organizaciones

Tabla 15: Lista final de empresas incluidas. Fuente: Elaboración propia.

La distribución del número de encuestados por grupo de interés:

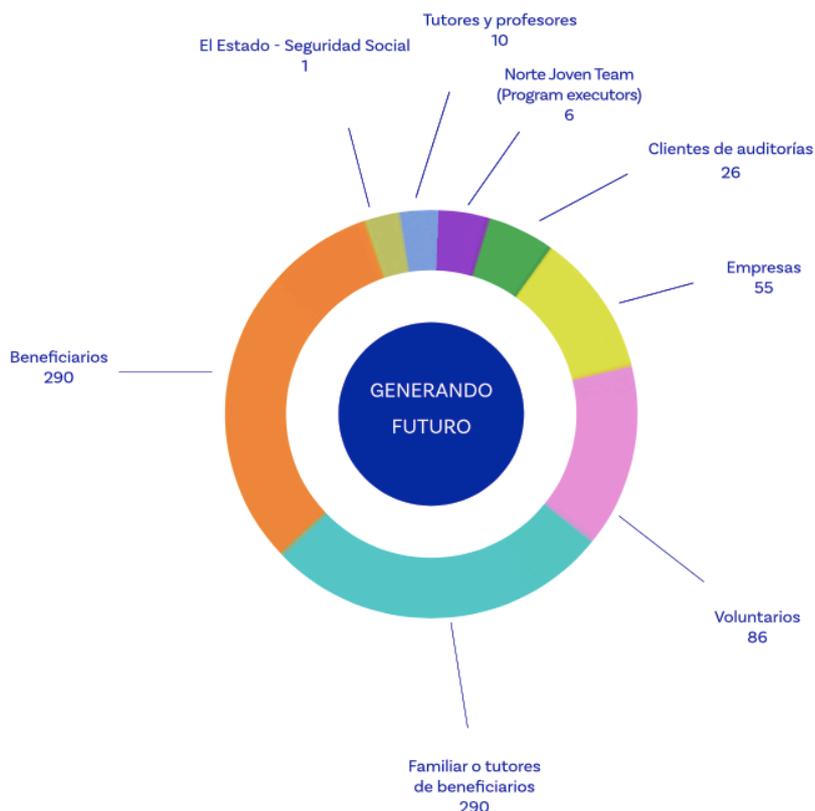


Gráfico 1: Distribución del número de encuestados por grupo de interés. Fuente: Elaboración propia.

4.4.1 Organizaciones involucradas en el programa

Estas organizaciones contribuyeron al programa, tuvieron un impacto en el programa o registraron un cambio por el programa (outcome)

Organización	#	Relación con el programa
Norte Joven	1	Ejecutor del Programa
Universidad de Comillas	1	Consejo legal
Fundación Álava Reyes	1	Apoyo psicológico
Fundación ICAI	1	Diseño de la documentación utilizada en las auditorías energéticas
CEDESAM	1	Entidad formadora especializada en un área temática específica

Socaire	1	Entidad de apoyo en auditorías energéticas
profesor independiente	1	Entidad formadora especializada en un área temática específica
Deloitte	1	Entidad que proporciona voluntarios
J.P. Morgan	1	Entidad que proporciona voluntarios
Varias empresas que ofrecen prácticas y contratos de trabajo	50	10 empresas que ofrecen contratos de trabajo, 40 empresas que ofrecen pasantías o prácticas
Total, de organizaciones afectadas	59	Organizaciones

Tabla 16: Lista final de empresas incluidas. Fuente: Elaboración propia.

5. Los cambios (outcomes)

Esta sección es una descripción detallada de cómo se utilizó la metodología para identificar los cambios (outcomes) por grupo de interés descritos en la sección [6. Los cambios \(outcomes\) de los grupos de interés](#), cómo se les asignó un valor económico y se incluyeron en el SROI presentado en la sección [7. Cálculo del retorno social \(SROI\)](#). Por lo tanto, esta sección describe la justificación de los cambios (outcomes):

- Recogida
- Seleccionado
- Asignación de un valor económico

De este modo, el lector puede comprender cómo se ha identificado la materialidad de cada cambio para entender qué ha cambiado, elemento fundamental para cualquier intento de cuantificar una cuenta de cambio social.

Al trabajar con las experiencias de los grupos de interés para revelar lo que había cambiado en sus vidas debido al programa, el consultor descubrió los cambios (outcomes), incluidos los negativos y no deseados que los encuestados habían experimentado como representantes de cada grupo de interés.

Al tratar de entender *el cambio (outcome)* el consultor no sugiere que sea posible elaborar una declaración completa y precisa de todos los cambios que experimentan las personas. La vida de las personas es complicada. Por lo tanto, es imposible realizar una evaluación completa y precisa de todos los cambios. Sin embargo, es posible captar una representación razonable de todos los cambios materiales provocados por el programa analizado.

El consultor quiere llamar especialmente la atención sobre el hecho de que lo que se incluye como cambios (outcomes) se basa en la validación de los grupos de interés de dichos cambios (outcomes). *¿Qué importancia tiene para el grupo de interés? ¿En qué medida ha contribuido el programa a este cambio?* Por lo tanto, este informe sólo incluye lo que es esencial para el grupo de interés; no valora las suposiciones de lo que los diseñadores del programa "creen" que es importante para los grupos de interés; sólo se centra en asignar un valor económico a lo que los grupos de interés ponen en valor como cambios en sus vidas.

El proceso aplicado para entender lo que cambió para los grupos de interés		
Cómo se crearon los cambios (outcomes) bien definidos	Cómo se identificaron los indicadores (mediciones) para medir los cambios (outcomes)	Cómo se midieron los cambios (outcomes)

<p>Con los encuestados de cada uno de los grupos de interés, siempre que fue posible, se exploró qué cambios (outcomes) se habían producido, ya fueran positivos o negativos, yendo más allá de los cambios (outcomes) previstos.</p> <p>En primer lugar, se exploraron los vínculos entre todos los cambios (outcomes), utilizando la causalidad para desarrollar una narrativa del cambio. Se creó una cadena de acontecimientos.</p> <p>En segundo lugar, se realizó un análisis para comprender y desarrollar los cambios (outcomes) que tienen valor y necesitan ser gestionados. Una vez hecho esto, se generó una lista de cambios (outcomes) bien definidos para cada grupo de interés.</p> <p>Los grupos de interés participaron en la confirmación de estos Cambios.</p>	<p>Se tomó la decisión de medir los cambios (outcomes), donde se diseñaron indicadores para cada uno de los cambios (outcomes) bien definidos.</p> <p>Estos indicadores debían medir si el cambio se había producido y en qué medida se había producido. En algunos casos, se utilizó una combinación de indicadores objetivos y subjetivos.</p> <p>Los grupos de interés participaron en la evaluación de estos indicadores.</p>	<p>Se decidió recopilar datos sobre el valor de un cambio para el grupo de interés (incluyendo el número de personas que experimentaron el cambio y la cantidad de cambio que experimentaron).</p> <p>Se identificaron los proxies financieros y se presentaron a los grupos de interés, preguntándoles en qué grado se identificaban con el valor propuesto.</p> <p>Los grupos de interés participaron en la evaluación de estos indicadores.</p>
--	---	--

Tabla 17: El proceso aplicado para entender los cambios. Fuente: Elaboración propia.

5.1 Cómo se generaron los cambios (outcomes)

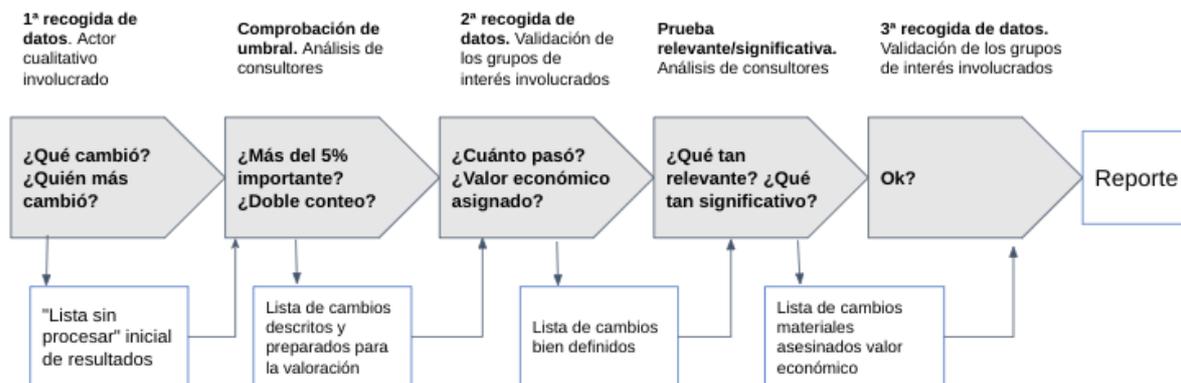


Gráfico 2: El proceso de recogida de datos. Fuente: Elaboración propia.

Todos los cambios (outcomes) se recogieron en la fase de recogida de datos cualitativos (1ª fase de participación de los grupos de interés). Esta lista "bruta" de cambios (outcomes) se muestra en la sección [6. Los cambios \(outcomes\) por grupo de interés](#). La lista inicial es el cambio anterior a:

- a) Mantener o excluir cambios (outcomes) aplicando criterios de umbral
- b) Evaluar los cambios (outcomes) para identificar el nivel de materialidad (relevancia y significancia)
- c) Agrupar los cambios (outcomes) en una cadena de eventos

El proceso, la metodología y el tamaño del muestreo se describen en la sección [5.2.3 Plan de participación de los grupos de interés](#).

La lista final de los cambios (outcomes) bien definidos utilizados en la evaluación del SROI para este informe, una vez procesados a través de las evaluaciones (inclusión en la cadena de eventos, contrastados con los umbrales, pasados por la prueba de relevancia y la prueba de magnitud (significance)) se muestra en 6. Los cambios (outcomes) por sección de grupos de interés.

Un cambio bien definido es una terminología utilizada en contextos de medición del valor social. Con "bien definido", el consultor quiere decir que uno por uno, los cambios (outcomes) han sido sometidos a evaluaciones exhaustivas para garantizar que los cambios (outcomes) de este informe eran "materiales". De este modo, el consultor ha minimizado el riesgo de que se excluya un cambio material. Si se excluyera un cambio debido a imperfecciones en la metodología, el análisis estaría incompleto y no sería adecuado para ser utilizado como documentación de base para la asignación de recursos (inputs) u otras decisiones estratégicas relacionadas con las mejoras del programa.

Una vez que el consultor agrupó los cambios (outcomes) e identificó la cadena de eventos ilustrada para cada grupo de interés en la sección [6. Los cambios \(outcomes\) por grupo de interés](#), se elaboró una lista más limpia de cambios (outcomes) para cada grupo de interés que debía ser cuantificada por cada una de ellas en la segunda fase de recogida de datos (cuantificación). El objetivo de la cuantificación era identificar qué cambios (outcomes) eran relevantes para los grupos de interés y significativos para el análisis.

5.2 Cómo se consultaron los cambios (outcomes)

El plan de participación de los grupos de interés fue firmado por el equipo de gestión del proyecto. Incluía:

- a. La lista inicial de grupos de interés que participarían en la recogida de datos
- b. Identificación del número de encuestados para el muestreo
- c. Número de interacciones por parte de los interesados
- d. Metodología de recogida de datos utilizada para cada una de las interacciones
- e. Calendario que mostraba cuándo estaba previsto que tuviera lugar la interacción

El plan se acordó con el equipo de gestión del proyecto antes de contactar con los encuestados de cada grupo de interés. El director del proyecto era quien tenía que ponerse en contacto con los grupos de interés y organizar los grupos de discusión o proporcionar al consultor los datos telefónicos cuando se utilizan entrevistas individuales como método de recogida de datos. El plan tenía como objetivo garantizar que los grupos de interés fueran capaces de:

- a. Identificar lo que ha cambiado para ellos (1ª recogida de datos, datos cualitativos);
- b. Cuantificar los cambios (outcomes) (2ª recogida de datos, datos cuantitativos);
- c. Validar la información (3ª recogida de datos).

Este análisis garantizó que se había consultado a los grupos de interés aplicando un enfoque basado en ellos en tres pasos. De lo contrario, se corría el riesgo de que este informe sólo midiera lo que era fácil de medir, en lugar de lo que había cambiado. Por lo tanto, se hizo un gran esfuerzo para que los encuestados representaran a los grupos de interés.

5.2.1 El proceso de selección de los grupos de interés representativos

Como se mencionó en la sección anterior sobre los grupos de interés, se identificó inicialmente una larga lista de posibles grupos de interés. Este borrador se discutió en detalle con el equipo de gestión del proyecto y luego se confirmó a través de la primera interacción con los diferentes grupos de interés (1ª fase de recogida de datos cualitativos) para asegurar que la lista final incluía los grupos de interés mencionados por los grupos de interés consultados. El último paso consistió en actualizar el borrador inicial para cerrar la lista final de grupos de interés para este informe, como se muestra en la sección [4.4 Lista final de grupos de interés](#). Además de los datos informados por los grupos de interés, la lista también tuvo en cuenta lo siguiente:

- a. Las limitaciones
- b. Los umbrales establecidos
- c. Los recursos (inputs) asignados al análisis
- d. El objetivo del informe

El consultor también se remitió a informes similares para comparar la lista de grupos de interés. Este enfoque garantizó que la lista final de grupos de interés se basara en los grupos de interés y se triangulara con fuentes externas.

5.2.2 Método elegido para la participación de los grupos de interés

Los métodos elegidos para involucrar a los grupos de interés fueron una mezcla de varios métodos de recogida de datos detallados en la sección [5.2.3 Plan de participación de los grupos de interés](#).

1ª fase de recogida de datos de la participación de los grupos de interés: recogida de datos cualitativos (algunos grupos de interés estaban representados por un grupo de muestra).

Número total de personas en todos los grupos	# Número de encuestados que participan en la recogida de datos	%
760	103	13.60%
<p>Una vez que los 103 encuestados contribuyeron a la recopilación de datos cualitativos, las tasas de respuesta se llevaron a través del umbral establecido inicialmente para identificar si el análisis debía continuar con estos datos. Se llegó a la conclusión de que el contenido era "suficientemente bueno" para cumplir el objetivo de la evaluación, por lo que se pasó a las siguientes fases de recogida de datos, con la ambición de llegar a más encuestados que en este primer intento. En este punto, la organización y el consultor estaban preocupados, ya que para alcanzar la saturación sería necesario que un número de encuestados participara en la evaluación.</p>		

Tabla 18: Estadísticas relativas a la recogida de datos cualitativos. Fuente: Elaboración propia.

Adaptación: La metodología de recogida de datos se adaptó en parte a la situación posterior a la pandemia del COVID-19. En la recogida de datos no se restringió el número de personas que podían participar en una reunión, pero se respetó el distanciamiento social y las preferencias personales. El número de participantes por grupo focal se fijó en cinco.

Metodología de participación: Se utilizó una mezcla de métodos de participación, lo que permitió a los encuestados elegir si querían ser contactados a través de una reunión digital, por teléfono para evitar el contacto físico, o asistir a las sesiones previstas en las instalaciones de la organización. Estos fueron los tres métodos de recogida de datos elegidos para este informe:

- Grupo de discusión en las instalaciones de la organización
- Llamadas telefónicas individuales
- Formas dinámicas
- Formularios en papel

Para los grupos de interés "Estado-Tesorería" y "Servicios Sociales-Tesorería", la metodología de interacción utilizada para la fase de recopilación de datos fue un estudio comparativo de documentación (benchmark). Por lo tanto, la cuantificación y la validación de los cambios (outcomes) se realizaron tomando como referencia las normas sociales y la documentación legal.

Muestreo: Se eligió el método de muestreo por grupos ya que algunos grupos de interés eran grandes (más de 200 encuestados) y los recursos (inputs) no eran suficientes para contactar con todos los encuestados. Esto se aplicó a los grupos de interés "Beneficiarios" y "Familias de los beneficiarios y tutores legales".

Metodología - Grupos de discusión/reuniones individuales	# Número de reuniones	# Número de horas
<p>El grupo de muestra de los "beneficiarios" fue convocado para participar en las instalaciones de la organización (cara a cara). Estaba formado por una mezcla adecuada de hombres y mujeres (género) con representantes de todos los programas (dos de cada programa) para garantizar que los cambios (outcomes) recogidos representaran al grupo en su conjunto y sirvieran de apoyo para identificar si había que crear subgrupos en esta fase. El director del proyecto designó a los beneficiarios de forma aleatoria para garantizar una representación justa. Este grupo sólo representaba a los alumnos que seguían activos como estudiantes en el programa.</p> <p>El mismo método se utilizó para los grupos de interés: "Tutores y profesores" y " Norte Joven (como organización)" donde se entrevistó a todos los encuestados.</p>		
Reuniones individuales	4	4
Grupos de discusión	5	5
<p>Cómo se derivaron los cambios (outcomes): La pregunta inicial era: ¿Qué ha cambiado para usted? ¿Qué es diferente ahora? Los encuestados respondieron a la pregunta escribiendo en post-its o hablando en voz alta sobre lo que se sentían más cómodos, ya que el idioma era una barrera. Una vez que el encuestado identificó todos sus cambios (outcomes), el consultor agrupó los cambios (outcomes) similares y preguntó: ¿A qué ha conducido esto? Una vez contestada la pregunta, el consultor seguía preguntando lo mismo hasta determinar un cambio bien definido. Una vez que no se identificaban nuevos cambios (outcomes), se confirmaba el cambio con la pregunta: ¿Se identifica con este cambio? lo que condujo a cambios (outcomes) bien definidos que se validaron para su cuantificación mediante formularios dinámicos.</p>		

Tabla 19: Metodología - Grupos de discusión/reuniones individuales. Fuente: Elaboración propia.

Metodología - Llamadas telefónicas	# Número de llamadas	# Número de horas
<p>Los datos recogidos en el muestreo del grupo de interés "Familias de beneficiarios o tutores legales" y "Clientes de las auditorías" (en cierta medida) se realizaron por teléfono. También se utilizó para los profesores externos que forman parte de los "Tutores y profesores" grupos de interés y un encuestado del grupo de interés "Norte Joven (como organización)", donde todos los encuestados fueron entrevistados por teléfono.</p>		
Llamadas telefónicas	14	12
<p>Cómo se derivaron los cambios (outcomes): La pregunta inicial era: ¿Qué ha cambiado para usted? ¿Qué es diferente ahora? Los encuestados respondieron a la pregunta escribiendo en post-its o hablando en voz alta sobre lo que se sentían más cómodos, ya que el idioma era una barrera. Una vez que el encuestado identificó todos sus cambios (outcomes), el consultor agrupó los cambios (outcomes) similares y preguntó: ¿A qué ha</p>		

conducido esto? Una vez contestada la pregunta, el consultor seguía preguntando lo mismo hasta determinar un cambio bien definido. Una vez que no se identificaban nuevos cambios (outcomes), se confirmaba el cambio con la pregunta: ¿Se identifica con este cambio?, lo que condujo a cambios (outcomes) bien definidos que se validaron para su cuantificación mediante formularios dinámicos.

Tabla 20: Llamadas telefónicas. Fuente: Elaboración propia.

Metodología - Formularios dinámicos (incluidos los formularios de validación)	# Número de formularios	# Número de horas
La recogida de datos para el muestreo de los grupos de interés "Beneficiarios", "Clientes de las Auditorías", "Voluntarios" y "Empresas" se realizó mediante el uso de formularios dinámicos. Los formularios dinámicos fueron también el método utilizado para el grupo de interés "Beneficiarios" que habían terminado sus estudios en Norte Joven o habían abandonado el programa, ya que no estaban físicamente presentes en Norte Joven.	15	30
<p>Cómo se obtuvieron los cambios (outcomes): La pregunta inicial del formulario era: ¿Ha identificado algún cambio en su vida debido al programa? Si el encuestado respondía que sí, se le dirigía a la pregunta ¿Qué ha cambiado para usted? ¿Qué es diferente ahora? Una vez que el encuestado identificaba todos sus cambios (outcomes), el formulario le dirigía a una nueva pregunta: ¿A qué ha conducido esto? Una vez contestada, el formulario dirigía al encuestado a la última pregunta: ¿Desea añadir algo más? Además, este formulario se enriqueció con preguntas adicionales que ayudarían al consultor a definir el cambio bien definido preparado para la cuantificación. Una vez definidos, se enumeraron estos cambios (outcomes) bien definidos, y los grupos de interés respondieron a la pregunta ¿Se identifica con este cambio?</p> <p>Esta metodología también cuantifica los cambios (outcomes), la definición de la duración, el peso, el desplazamiento, la atribución, el abandono y la valoración.</p> <p>La validación era un formulario dinámico en el que un vídeo de 5 minutos explicaba los cambios para cada grupo de interesados. Se les daba la opción de validar los datos o rechazar los cambios, dejando un comentario.</p>		

Tabla 21: Metodología - Formularios dinámicos. Fuente: Elaboración propia.

Metodología - Evaluación comparativa	# Número de formularios	# Número de horas
<p>Para los grupos de interés, "Estado-Tesorería" y "Servicios Sociales-Tesorería" se aplicó un estudio comparativo de documentación (benchmark) combinado con una llamada a un agente oficial para corroborar los datos. Se eligió esta metodología, basada en datos de terceras fuentes, y colaborando con la aportación de un profesional, por dos razones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Limitaciones de recursos (inputs)</i> del estudio. A medida que se identificaron nuevos grupos de interés, importantes para la toma de decisiones, hubo que asignar recursos (inputs) y el consultor juzgó que la información para este grupo de interés podía reunirse 	N/A	15

<p>a través de la evaluación comparativa y ser validada por un profesional que representara al grupo de interés.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como la mayoría de las estadísticas y datos oficiales sobre cómo se beneficiaría el Estado de sus ciudadanos, estaban disponibles en Internet debido a la <i>transparencia e información del país</i>, había información oficial y fiable, <i>pública</i> y contrastada que se podía aplicar, así como comparar con varios informes sobre proyectos similares en los que se había identificado a este grupo de interés. <p>Los datos recopilados en la recogida de datos cualitativos, procedentes de informes similares y de datos oficiales publicados por el gobierno, se investigaron a partir de la pregunta "¿Qué ha cambiado para este grupo de interés debido al programa? El material indicaba que cuando un individuo firma un contrato de trabajo, la tesorería de Servicios Sociales consigue:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Impuestos sobre las ganancias de la empresa que contrata b) Impuestos que paga el individuo que se contrata <p>Esta información se utilizó para:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Identificar el cambio b) Identificar el indicador c) Identificar al apoderado <p>Como también otros grupos de interés señalaron lo que creían que había cambiado para este grupo de interés y coincidía con lo que decían los archivos estatales sobre "lo que ocurre cuando un ciudadano desempleado consigue un trabajo", se utilizaron estos datos para este grupo de interés. La validación fue una llamada telefónica a un administrador profesional del Estado, experto en la materia.</p>		
<p>Cómo se obtuvieron los cambios (outcomes): Los cambios (outcomes) se basaron en datos proporcionados por un tercero, triangulados con otros informes y aportaciones de la organización.</p>		

Tabla 22: Metodología - Evaluación comparativa. Fuente: Elaboración propia.

Metodología de recopilación de datos: Inicialmente, todos los cambios (outcomes) se consideraron materiales, se enumeraron en la lista de cambios (outcomes) y se colocaron en una cadena de eventos visualizada para cada grupo de interés en las secciones anteriores. Los cambios (outcomes) se describieron en detalle y se reformularon para que se ajustaran al formato de la metodología elegida para la recopilación de datos cualitativos, donde se procesarían para determinar su materialidad.

Preguntas formuladas: La lista detallada de las preguntas adaptadas al público se encuentra en la sección de anexos. En términos generales, la esencia de las preguntas formuladas en la recogida de datos cuantitativos fue:

- ¿Qué ha cambiado en su vida o para usted?
- ¿Qué es diferente ahora?
- ¿Qué hace ahora de forma diferente? (a qué ha conducido esto)
- ¿Ha ocurrido algo negativo o inesperado?

- *¿Quién más ha cambiado?*

Para esta pregunta específica (quién más ha cambiado), el consultor se centró en captar cualquier cambio que viniera junto con la identificación de los grupos de interés. Según la experiencia del consultor, la pregunta sobre quién más ha cambiado suele ir acompañada de cambios identificados (outcomes) para los grupos de interés identificados. Por ejemplo, los padres (grupo de interés "Familia") hablarían de los cambios que perciben en sus hijos (beneficiarios). Estos cambios (outcomes) no eran suyos; pertenecían a otro grupo de interés, identificado por los padres. El consultor tomaría nota de ellos y los aportaría al análisis de los cambios (outcomes) identificados por los beneficiarios.

Segunda fase de recogida de datos de la participación de los grupos de interés: recogida de datos cuantitativos.

Número total de encuestados en todos los grupos	La intención era involucrar a este número de encuestados	Número de encuestados	%
760	760	108	14.20%

Una vez que los 108 encuestados contribuyeron a la recopilación de datos cuantitativos, los índices de respuesta se llevaron inicialmente a través del umbral establecido para identificar si el análisis debía continuar con estos datos. Se llegó a la conclusión de que el número de encuestados estaba por debajo de las expectativas (causado por el hecho de que no había ningún canal de comunicación con los antiguos alumnos). Se hizo un esfuerzo adicional para pedir a los encuestados que contribuyeran, pero el número de encuestados no aumentó significativamente. El consultor desea destacar que la organización hizo un gran esfuerzo para identificar más encuestados y buscar posibles canales de comunicación. Aun así, fue una tarea casi imposible debido a la desconexión de los antiguos alumnos que habían terminado el programa y no estaban conectados al servicio de apoyo al empleo, y a los alumnos que abandonaron el programa. Se llegó a la conclusión de que los datos recogidos tenían mucho valor para la toma de decisiones, mientras que la revisión continuó. La justificación se basó en:

- Revisar el propósito de la evaluación para entender hasta qué punto el número de encuestados era vital para el cambio (cualquier cambio, sea grande o pequeño, que no requiriera demasiado rigor serviría de información para la toma de decisiones en diferentes aspectos)
- Teniendo en cuenta que se trataba del primer informe SROI de la organización, la curva de aprendizaje debía ser parte de todo el proceso y cualquier cambio se sumaría a sus sistemas de medición existentes.

Por lo tanto, para garantizar la transparencia de todos los cambios, este informe reflejaría las limitaciones, las imperfecciones del método, la evaluación de riesgos y la recomendación de cualquier acontecimiento causado por el número de participantes (si afectase).

Tabla 23: Estadísticas relativas a la recogida de datos cuantitativos. Fuente: Elaboración propia.

Adaptación: La dificultad para acceder a los grupos de interés, mencionada varias veces a lo largo de este informe, llevó a seleccionar la metodología de recogida de datos como "formularios dinámicos" cuando "los grupos de discusión u otra metodología no eran posibles"

Metodología de participación: En la cuantificación de los cambios (outcomes), la metodología de recogida de datos se fijó principalmente en formularios dinámicos, ya que era el método más eficaz para estos grupos de interés. Los "grupos focales" se introdujeron como metodología complementaria debido a la decisión tomada por el equipo de gestión del proyecto de no implicar a todos los encuestados de los grupos de interés "Beneficiarios" y "Familias y tutores legales" en la valoración (peso, atribución, desplazamiento, abandono y valor). El motivo fue que estos grupos tenían dificultades para entender las preguntas por cuestiones lingüísticas, culturales y de edad (los formularios se hacían demasiado largos y se suponía que los encuestados no los seguirían).

Todo el grupo: En esta fase se consultó a todos los encuestados. Aun así, se identificó el riesgo de no recibir respuestas de cada individuo antes de su consulta.

Encuestados seleccionados para la valoración: Se contactó con todos los encuestados para la valoración, excepto los "Beneficiarios" y las "Familias y tutores legales". Debido a las barreras lingüísticas y a los problemas de comprensión, para estos dos grupos se seleccionaron al azar seis encuestados para hacer la valoración y representar a todo el grupo de interesados. Como esto se desviaba de la forma habitual de recopilar estos datos, se describió como una "imperfección de la metodología".

Metodología de recopilación de datos: Los cambios (outcomes) descritos en detalle desde la fase de recogida de datos cualitativos fueron calificados en importancia y causalidad por los grupos de interés. Esta información se depuró y se generaron y analizaron los promedios. Si los datos superaban el umbral establecido para la materialidad, se sometían a pruebas de relevancia y significación. Si no daba el umbral, no se realizaba ninguna de estas pruebas, y los cambios (outcomes) se incluían en la lista de cambios (outcomes) descartados por no considerarse materiales.

Preguntas formuladas: La lista detallada de las preguntas adaptadas al público se encuentra en la sección de anexos. En términos generales, la esencia de las preguntas formuladas en la recogida de datos cualitativos fue:

- *Hasta qué punto se identifica con este cambio (valoración en una escala de 1 a 10)*
- *¿Qué importancia tuvo este cambio para usted? (valoración en una escala de 1 a 10) para cada cambio*
- *¿Cuánto tiempo estima que durará este cambio? (duración de 1 a 6 años)*
- *¿Habría sucedido esto de todos modos? Peso (escala de 1-100%) para cada cambio*
- *¿Dejó de hacer algo que hubiera generado el mismo cambio para participar en esta actividad? (desplazamiento) (escala de 1-100%) + texto libre) para cada cambio*
- *¿Quién más ha contribuido a este cambio? (atribución) (escala de 1-100%) 1-10 + texto libre) para cada cambio*

- ¿Cree que este cambio se "desvanecerá" con el tiempo? (disminución) (escala de 1-100%) para cada cambio
- ¿Ha ocurrido algo negativo o inesperado? (texto libre)

Para esta pregunta específica (quién más cambió), el consultor se centró en captar cualquier cambio que viniera junto con la identificación de los grupos de interés. Según la experiencia del consultor, la pregunta sobre quién más ha cambiado suele ir acompañada de cambios identificados (outcomes) para los grupos de interés identificados. Por ejemplo, los padres (grupo de interés "Familia") hablarían de los cambios que perciben en sus hijos (beneficiarios). Estos cambios (outcomes) no eran suyos; pertenecían a otro grupo de interés, identificado por los padres. El consultor tomaría nota de ellos y los aportaría al análisis de los cambios (outcomes) identificados por los beneficiarios.

Tercera fase de la participación de los grupos de interés: la validación.

Número total de encuestados en todos los grupos	La intención era involucrar a este número de encuestados	Número de encuestados	%
760	98	45	5.90%

Se concluyó que las respuestas daban una representación justa de algunos de los grupos de interés, ya que el umbral inicialmente establecido para la presentación por grupo de interés (30%) se alcanzó en algunos de los grupos. Como se ha mencionado anteriormente, dos de los grupos más esenciales y significativos, "Beneficiarios" y "Familias de los beneficiarios y tutores legales", no alcanzaron el umbral de representación. Aun así, teniendo en cuenta las limitaciones y restricciones que afectan a la recogida de datos, el consultor consideró que este informe seguiría siendo válido para la toma de decisiones. La razón es que el grado de irreversibilidad en la decisión, en una escala de 1 a 5, se calificó de 1, la inversión en cambios específicos se calificó de baja, y el nivel de experiencia de lo que se generó en informes anteriores fue bajo. Por lo tanto, a partir de esta fecha, existe un bajo riesgo de tomar decisiones equivocadas.

Cuadro 24: Estadísticas con referencia a la validación. Fuente: Elaboración propia.

Adaptación: La dificultad para acceder a los grupos de interés llevó a seleccionar la metodología de recogida de datos como "formularios dinámicos".

Metodología de compromiso: En la validación de los cambios (outcomes), la metodología de recogida de datos se fijó en formularios dinámicos, por ser el método más eficaz para estos grupos de interés. El contenido de los formularios consistía en los cambios (outcomes) presentados a través de un vídeo con la posibilidad de "validar" el cambio.

Todo el grupo: En esta fase se abordó a todos los encuestados, pero se identificó el riesgo de no recibir respuestas antes de su consulta.

Metodología de recopilación de datos: Una vez que a todos los cambios (outcomes) bien definidos se les asignó un valor económico según el proceso, se prepararon para su validación y se enviaron a los grupos de interés para su validación final.

Preguntas formuladas: La lista detallada de las preguntas adaptadas al público se encuentra en la sección de anexos. En términos generales, la esencia de las preguntas formuladas en la recogida de datos cualitativos fue:

- *Por favor, valide el proceso y los cambios (outcomes) presentados en el vídeo. Si no está de acuerdo con el proceso o no se identifica con los cambios (outcomes) de este grupo de interesados, utilice el campo de texto libre para expresar las razones.*

El Plan de Participación de los Grupos de Interés también describía el método de investigación seleccionado para cada oportunidad de recogida de datos. Los criterios de selección del método de investigación y el orden en que se abordaron los grupos de interés también tuvieron en cuenta lo siguiente:

- El número de recursos (inputs) para el informe SROI;
 - 1 consultor
 - 1 recurso de apoyo del iniciador, que era el director del proyecto del programa
- La accesibilidad a los grupos de interés;
 - El Plan de Participación de los grupos de interés enumera el grado de accesibilidad.
- Las circunstancias, para no desbordar a estos grupos de interés en un periodo delicado por la pandemia de COVID-19.
 - Los grupos de discusión se limitaron a cinco personas.

El Plan de Participación de los grupos de interés también establecía las condiciones de la participación:

- Se aplicó la misma política de protección de datos utilizada por el programa a la hora de contactar con las personas que representan a los diferentes grupos de interés.
- Se aseguró que la organización responsable de la ejecución de esta actividad estuviera representada por el director del proyecto, toda la comunicación se gestionó a través de sus canales, así como cualquier evaluación realizada previamente por la organización.

- Garantizó una comunicación ordenada para no abrumar a los grupos de interés y darles tiempo y espacio para responder, así como tiempo para establecer nuevas oportunidades de recopilación de datos si fuera necesario,
- Enmarcó la metodología de investigación que se iba a utilizar y las preguntas que se iban a formular, incluidos todos los formularios y guías que se utilizaron durante el análisis, y coordinó las preguntas con los iniciadores del programa (Norte Joven) para garantizar que no se compartiera ninguna información sensible o que pudiera alterar a los encuestados. Todo ello se adaptó también al nivel de idioma de los beneficiarios.
- Si se definiese, cómo se comunicaría el cambio a los grupos de interés.

5.2.3 Plan de participación de los grupos de interés

El cuadro siguiente muestra cómo se recogieron todos los datos, abordando la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos y la validación de los cambios (outcomes) con todos los grupos de interés. También se indica la justificación de los sesgos o diferencias que podrían provocar cambios en la estructura de los grupos de interés, cómo se contactaría con los encuestados, quién lo haría y cuándo.

Obsérvese que el grupo de interés "Familias o tutores legales de los beneficiarios" se añadió debido a su identificación por otros tres grupos de interés ("Equipo de gestión del programa y Dirección General", "Beneficiarios" y "Profesores y tutores"). Se dejó muy claro que había que incluir a este grupo de interés. Por lo tanto, esta lista es una versión enriquecida de la tabla del [apartado 4.2 Identificación de los grupos de interés.](#)

Incluido grupo de interés (qué cambió)	Asunción de lo que se pensaba que podría haber cambiado para ellos	El tamaño total del grupo (T= # implicado)	¿Qué prejuicios o diferencias puede haber en el grupo?	¿Cómo haremos una muestra lo más representativa posible para cubrir todos estos posibles sesgos y diferencias?	Cómo	Quién	Cuándo
Grupos de interés que afectaron a la actividad							
Norte Joven (como organización)	Mejora de los procesos Aumento del valor de la marca	1 organización, 6 portavoces Ninguna muestra	No aplica	No aplica	Método: Reunión individual Cualitativa: <i>¿Quién cambia?</i> <i>¿Qué cambia?</i>	Consultor	13/9

					Método: Formularios dinámicos Cuantitativos: Validación de cambios (outcomes), cantidad, duración, importancia, peso muerto, atribución, desplazamiento, indicadores	Consultor	15/11
					Método: Validación dinámica de formularios	Consultor	26/12
Incluido grupo de interés (qué cambió)	Asunción de lo que se pensaba que podría haber cambiado para ellos	El tamaño total del grupo (# involucrado) Acceso fácil/difícil	¿Qué prejuicios o diferencias puede haber en el grupo?	¿Cómo haremos una muestra lo más representativa posible para cubrir todos estos posibles sesgos y diferencias?	Cómo	Quién	Cuando
Grupos de interés afectados por la actividad							
Beneficiarios (participantes en el programa)	Aumentar la autoestima Trabajo remunerado Aumentar la independencia	Estudios completados T:204 Muestra: 5 Facilidad de acceso a los encuestados No completaron los estudios por diversas razones T:31 Muestra: 2 Completado DUAL T:89 Muestra: 5 Algunos encuestados que terminaron la formación o la abandonaron, no sería fácil acceder a ellos. Aun así, la organización tenía la intención de intentar contactar con ellos.	Inicialmente se pensó que podría haber diferencias entre los participantes que eran menores o adultos (más de 18 años), o si el participante había terminado el programa o seguía estudiando.	La pregunta incluida en la evaluación identifica su relación con el programa. Los cambios (outcomes) se contrastaron con esta información para identificar si impactaba en el cambio (output) y si se necesitaban subgrupos. Se informó a los encuestados de que la evaluación no tenía ninguna relación con los resultados (Outputs) del programa.	Método: Grupo focal para un grupo de muestra de 10 + otros del grupo de muestra fueron alcanzados a través de formas dinámicas Cualitativo: ¿Quién cambia? ¿Qué cambia?	El personal de Consultor + Norte Joven envió el enlace al formulario	13/9
					Método: Formularios dinámicos para todos los grupos Cuantitativo: Validación de cambios (outcomes), cantidad, peso muerto, atribución, desplazamiento, duración, importancia, indicadores	El personal de Norte Joven ha enviado el enlace al formulario	25/11
					Método: Formas dinámicas Validación	El personal de Norte Joven ha enviado el	26/12

						enlace al formulario	
Familias o tutores legales de los beneficiarios Este grupo de interés se añadió a la lista debido a la identificación por parte de otros grupos de interés.	Mejor comunicación Mejora de la economía familiar	T: 288 Muestra: 3 Algunos encuestados que terminaron la formación o la abandonaron, no sería fácil acceder a ellos, ni tampoco a sus familias. Aun así, la organización tenía la intención de intentar contactar con ellos.	Podría haber diferencias si el beneficiario estaba certificado y era contratado o sólo certificado sin un trabajo asignado.	La pregunta incluida en la evaluación identifica el cambio del programa. Los cambios (outcomes) se contrastarán con esta información para identificar si influye en los cambios (outcomes).	Método: Llamadas telefónicas Cualitativo: ¿Quién cambia? ¿Qué cambia?	Consultor	1-10/11
					Método: Llamadas telefónicas Cuantitativo: Validación de cambios (outcomes), cantidad, peso muerto, atribución, desplazamiento, duración, importancia, indicadores	El personal de Norte Joven ha enviado el enlace al formulario	17/11
					Método: Formularios dinámicos Validación	El personal de Norte Joven ha enviado el enlace al formulario	26/12
Voluntarios	Conciencia de cómo ayudar Aumento de la actividad de los voluntarios	T: 3 Muestra: No, todos Facilidad de acceso a los encuestados T: 2 Muestra: No, todos Facilidad de acceso a los encuestados T: 76 Muestra: 29 Facilidad de acceso a los encuestados T:10 Muestra: 1 Facilidad de acceso a los encuestados	El número de sesiones o la interacción con los beneficiarios pueden causar diferencias en los cambios (outcomes).	La pregunta incluida en la evaluación identifica su experiencia dentro del programa. Los cambios (outcomes) se contrastarán con esta información para identificar si influye en los cambios (outcomes).	Método: Formas dinámicas Cualitativas: ¿Quién cambia? ¿Qué cambia?	El personal de + Norte Joven ha enviado el enlace al formulario	4/10
					Método: Formas dinámicas Cuantitativas: Validación de cambios (outcomes), cantidad, peso muerto, atribución, desplazamiento, duración, importancia, indicadores	El personal de + Norte Joven ha enviado el enlace al formulario	24/11
					Método: Formularios dinámicos para todos los grupos Validación	El personal de + Norte Joven ha enviado el enlace al formulario	26/12

Empresas	Mayor concienciación Autosatisfacción por ayudar Aumento de la actividad de los voluntarios	T: 40 Muestra: 5 Facilidad de acceso a los encuestados T: 10 Muestra: 4 Facilidad de acceso a los encuestados	El número de sesiones o interacciones que cada voluntario ha pasado en el programa puede causar diferencias en los cambios (outcomes). La recurrencia si han hecho un trabajo voluntario similar para programas similares.	La pregunta incluida en la evaluación identifica su experiencia dentro del programa. Los cambios (outcomes) se contrastarán con esta información para identificar si influye en los cambios (outcomes).	Método: Formas dinámicas Cualitativas: <i>¿Quién cambia?</i> <i>¿Qué cambia?</i>	El personal de Norte Joven ha enviado el enlace al formulario	14/9
					Método: Formas dinámicas Cuantitativas: <i>Validación de cambios (outcomes), cantidad, peso muerto, atribución, desplazamiento, duración, importancia, indicadores</i>	El personal de Norte Joven ha enviado el enlace al formulario	17/11
					Método: Formularios dinámicos para todos los grupos <i>Validación</i>	El personal de Norte Joven ha enviado el enlace al formulario	26/12
Clientes de las auditorías	Reducción de la factura energética	T: 26 Muestra: 4 No es fácil acceder a los encuestados	El papel del encuestado que responde al cuestionario y su relación con los beneficiarios puede influir en el número de contactos que ha tenido con los beneficiarios, lo que podría provocar diferentes cambios (outcomes)	La pregunta incluida en la evaluación que identifica su relación con el programa. Los cambios (outcomes) se contrastarán con esta información para identificar si influye en los cambios (outcomes).	Método: Formas dinámicas Cualitativas: <i>¿Quién cambia?</i> <i>¿Qué cambia?</i>	El personal de Norte Joven ha enviado el enlace al formulario	14/9
					Método: Forma dinámica Cuantitativa: <i>Validación de cambios (outcomes), cantidad, peso muerto, atribución, desplazamiento, duración, importancia, indicadores</i>	El personal de Norte Joven ha enviado el enlace al formulario	17/11
					Método: Formularios dinámicos para todos los grupos <i>Validación</i>	El personal de Norte Joven ha enviado el enlace al formulario	26/12

Servicios Sociales - Tesorería	Aumento del número de personas que solicitan el servicio en la oficina local de Servicios Sociales Aumento de la carga de trabajo en la oficina local de Servicios Sociales	T: 1 (organización, representada por 1 persona) Muestra: no	No se identificó ningún sesgo	No aplica	Método: Referencia e información de terceras partes de diferentes recursos (inputs) - investigación <i>La validación se realizará mediante una llamada telefónica con un representante, que será un profesional contratado por el Estado</i>	Consultor	10-22/12
El Estado - Hacienda	Aumento del coste de las ayudas sociales a los desempleados o a sus familias o tutores legales	T: 1 (organización, representada por 1 persona) Muestra: no	No se identificó ningún sesgo	No aplica	Método: Referencia y 3 rd información de partes de diferentes recursos (inputs) - investigación <i>La validación se realizará mediante una llamada telefónica con un representante, que será un profesional contratado por el Estado</i>	Consultor	10-22/12
El Estado - Marco legislativo	Mayor complejidad en la administración del programa (El cambio de los grupos de interés afectaría a otro grupo de interés)	T: 1 organización Muestra: no	No se identificó ningún sesgo	No aplica	Método: Referencia e información de terceras partes de diferentes recursos (inputs) - investigación <i>La validación se realizará mediante una llamada telefónica con un representante, que será un profesional contratado por el Estado</i>	Consultor	10-22/12
Medioambiente	Aumento del CO2 en la zona debido al transporte de los grupos de interés a las instalaciones	T: 1 Muestra: no	No aplica	No aplica	Referencia e información de terceras partes de diferentes recursos (inputs)- investigación	Consultor	10-22/12

Tabla 25: Plan de participación de los grupos de interés. Fuente: Elaboración propia.

5.2.4 Análisis de representatividad

Para garantizar que el número de encuestados constituyera una representación justa de todo el grupo de interés, y diera espacio para la identificación de subgrupos (si se planteaba a partir de la diferenciación en cambios (outcomes)) se identificó un conjunto de umbrales para definir la representación. Dado que se trataba de una primera evaluación, y que algunos de los grupos de interés eran de difícil acceso, la organización y el consultor eran conscientes del riesgo de no incluir suficientes encuestados para alcanzar la saturación y también la representación. Los riesgos se identificaron y también se detallaron en la evaluación de riesgos presentada al final de este informe.

5.2.4.1 Umbral de representación

Se estableció un umbral para saber cuándo considerar que el cambio es 100% representativo de un grupo de interés para evitar la toma de decisiones basada en cambios que no representan plenamente al grupo. Estos criterios se definieron para saber cuándo destacar si un grupo no representa plenamente a el grupo de interés:

- Debe participar un mínimo del 10% de todas las personas identificadas para este informe.
- La saturación debe haberse alcanzado y probado para el grupo de interés.
- El 30% de todo el grupo de interesados debe haber contribuido a la recopilación de datos cualitativos (si se aplica a los subgrupos, debe estar representado el 30% del subgrupo potencial y debe haberse alcanzado la saturación. El grupo de interesados debe estar representado de forma homogénea, es decir, con la misma proporción en cuanto a género y "situación actual" en el momento de ser analizado (los encuestados estaban estudiando, eran estudiantes o abandonaron los programas por un motivo diferente).

Si no se cumplieron, pero la representación se siguió considerando válida, la información debe ser transparente sobre el motivo por el que no se cumplió, indicar el riesgo en la toma de decisiones e identificar las recomendaciones para futuras evaluaciones.

5.2.4.2 Umbral de extrapolación de datos

Se fijó un umbral para la "extrapolación de datos" antes de la recogida de datos para evitar la toma de decisiones basada en cambios que beneficiaran el cálculo del SROI. Estos criterios se definieron si la extrapolación se consideraba una opción:

- La saturación debería haberse alcanzado y probado para el grupo de interesados.
- El 30% de todo el grupo de interesados debería haber contribuido a la recogida de datos cualitativos.

- El grupo de interesados debe estar representado de forma homogénea, es decir, con la misma proporción en cuanto a género y "situación actual" en el momento de ser analizado (los encuestados estaban estudiando, eran estudiantes o abandonaron el programa por un motivo diferente).
- Si se aplica a los subgrupos, el 30% del subgrupo potencial debe estar representado y se debe haber alcanzado la saturación.

5.2.4.3 Análisis de representatividad - datos cualitativos

El primer paso en el análisis de representación fue identificar si alguno de los cambios (outcomes) generados por la recogida de datos cualitativos dividía a un grupo de interesados en subgrupos. La saturación en el cambio mostraría si alguno de los cambios (outcomes) era compartido por varios encuestados que también coincidían en las características y, por lo tanto, se abordarían en la siguiente recopilación de datos como subgrupos.

La recogida de datos se enriqueció con preguntas que ayudaran a determinar la "justa" representación de los cambios (outcomes) en relación con el número de personas que participaron como representantes de cada grupo de interés. Las siguientes hipótesis se contrastaron con los cambios generados por la recogida de datos:

- La columna "Preocupación" se preparó antes de la fase de recogida de datos, indicando la preocupación que debía comprobarse con los datos recogidos.
- La columna "Pregunta de control" se rellenó antes de elaborar las preguntas para garantizar que el contenido indicado en la columna se reflejara en los cuestionarios.

Este análisis de representatividad se llevó a cabo una vez concluida la recogida de datos cualitativos para garantizar que los grupos de grupos de interés estuvieran representados de forma equitativa e identificar si algún grupo de interés debía dividirse en subgrupos. Todos los detalles sobre el resumen de la última columna se encuentran en la lista de cambios de cada grupo de interés en la sección [6. Los cambios \(outcomes\) por grupo de interés.](#)

Supuestos ANTES de la elaboración de las preguntas para la recogida de datos			Análisis de la representatividad - Conclusión después de la recogida de datos cualitativos
grupos de interés	Preocupación	Pregunta de control	
Norte Joven (como organización)	La preocupación era si este grupo se vería afectado en absoluto, debido a su participación	¿Qué ha cambiado para usted o su organización?	<p>Saturación: Cumplida. Los cambios (outcomes) fueron los mismos experimentados en todo el grupo.</p> <p>Necesidad de un subgrupo: No. Por lo tanto, el grupo de interés se mantuvo como un solo grupo (sin subgrupos).</p> <p>Umbral: Cumplido.</p>

			<p>Estaba claro que la organización había sido impactada en cierta medida por el programa.</p> <p>Conclusión: Este grupo de interesados estuvo representado de forma equitativa.</p>
Beneficiarios	<p>La preocupación era si el grupo de muestra reflejaría el cambio del grupo de interés de forma "justa". La cuestión era la dificultad de acceder a los antiguos alumnos o a los alumnos que habían abandonado. Vinculado a esto, la preocupación estaba relacionada con si hubiese una diferencia en los cambios (outcomes) dependiendo de la edad, si todavía era estudiante o era exestudiante. Se asumió que esto podría causar subgrupos.</p>	<p>La selección de los representantes de los grupos de muestreo se hizo cuidadosamente para abordar esta preocupación. El cuestionario incluye preguntas: (¿Qué estudiaste? ¿Participaste en unas prácticas, a qué te dedicas ahora? ¿Qué estudiaste? ¿Participaste en unas prácticas?) y se identificó la "edad" de los estudiantes.</p>	<p>Saturación: Cumplida. Los cambios (outcomes) fueron los mismos experimentados en todo el grupo.</p> <p>Necesidad de un subgrupo: No. Por lo tanto, el grupo de interés se mantuvo como un solo grupo (sin subgrupos).</p> <p>Umbral: No se cumple totalmente.</p> <p>Conclusión: Este grupo de interés no estaba representado de forma equitativa (Ver detalles en la sección 6. Los cambios (outcomes) por grupo de interés).</p> <p>En la identificación inicial de los grupos de interés, se pensó en dividirlos en subgrupos. Se recopiló información para utilizarla en el análisis (relación con el programa, edad).</p> <p>También era importante, en cuanto a la relación con el programa (alumno o exalumno), que la muestra cubriera todas las razones "posibles" de los subgrupos. Por ejemplo, un porcentaje muy pequeño de los participantes había abandonado el programa. Se intentó incluirlos en el estudio, pero no fue posible acceder a ellos porque la información de contacto no era exacta o se perdió. Por lo tanto, se destaca que los estudiantes que abandonaron el programa no están representados en este informe. Ya se mencionó desde el principio que sería muy difícil llegar a este grupo de encuestados, por lo que se incluyó en la evaluación de riesgos, ya que se corría el riesgo de que, si no se llegaba a ellos, no se captaran sus cambios (outcomes).</p> <p>El consultor consideró que, aunque fuera un grupo de importancia, ya que podría generar cambios que otros subgrupos no obtendrían, el número total de participantes, 9 de 288 (3,5%), era muy bajo y no tendría un impacto significativo en la toma de decisiones del programa. Además, los recursos (inputs) necesarios para localizar a los encuestados eran desiguales a los beneficios generados. Aun así, se llevó a la gestión de riesgos, ya que el riesgo de perder cambios (outcomes) seguiría siendo válido, así como el riesgo de no tener suficientes datos para identificar subgrupos para este grupo de interés.</p> <p>Conclusión: Este grupo de interesados no estaba representado de forma equitativa, pero aún así se incluyó (ver detalles en la sección 6.). Los cambios (outcomes) por grupo de interés y los riesgos identificados en la evaluación de riesgos, así como las recomendaciones para futuras evaluaciones.</p>

<p>Familias o tutores legales de los beneficiarios</p>	<p>La preocupación estaba relacionada con si el acceso problemático a este grupo de interés causaría una representación injusta de todo el grupo de interés, ya que algunos de los encuestados serían la familia todavía conectada al programa porque su hijo todavía es un estudiante, donde las dificultades para vincularse con otras familias o tutores legales podrían causar una representación "injusta" de este grupo de interés.</p>	<p>¿Su hijo sigue estudiando?</p>	<p>Este grupo no se identificó inicialmente, pero se añadió debido a que muchos encuestados de otros grupos de interés identificaron a este grupo como un grupo de interés afectado.</p> <p>Saturación: se cumple en algunos de los cambios (outcomes).</p> <p>Necesidad de subgrupo: No. Por lo tanto, el grupo de interés se mantuvo como un solo grupo (sin subgrupos) debido al bajo número de encuestados. No fue posible identificar subgrupos porque el número de participantes era demasiado bajo. Esto se señaló en la evaluación de riesgos y en las recomendaciones.</p> <p>Umbral: No se cumplió debido al bajo número de participantes y a que no se pudo contactar con otros padres que no fueran los que tenían hijos que aún eran estudiantes.</p> <p>Aunque se temía no tener suficientes encuestados para el grupo de muestra de este grupo de interés, fue posible contactar con encuestados que dieran una representación justa de los cambios (outcomes) de todo el grupo. Su relación con los beneficiarios no provocó ninguna diferencia en los cambios (outcomes) generados.</p> <p>Conclusión: Este grupo de interesados no estaba representado de forma equitativa, pero aún así se incluyó (ver detalles en la sección 6.). Los cambios (outcomes) por grupo de interés y los riesgos identificados en la evaluación de riesgos, así como las recomendaciones para futuras evaluaciones.</p>
<p>Tutores y profesores</p>	<p>La preocupación estaba relacionada con una diferencia en los cambios (outcomes) debido al tiempo pasado como profesional en Norte Joven. La preocupación estaba relacionada con una diferencia en los cambios (outcomes) debido al tiempo de permanencia en el programa.</p>	<p>Las entrevistas incluyen preguntas: ¿Cuánto tiempo llevas trabajando con Norte Joven? ¿Formaste parte de la fase inicial del programa? ¿Cuál es tu experiencia previa con perfiles de estudiantes similares?).</p>	<p>Saturación: Cumplida. Los cambios (outcomes) fueron los mismos experimentados en todo el grupo.</p> <p>Necesidad de un subgrupo: No. Por lo tanto, el grupo de interés se mantuvo como un solo grupo (sin subgrupos).</p> <p>Umbral: Cumplido.</p> <p>En la entrevista se aclaró al encuestado que los cambios (outcomes) a identificar estarían relacionados con el programa y no con su experiencia total en Norte Joven, ya que algunos profesores tenían más de 20 años de experiencia.</p> <p>Los cambios (outcomes) fueron los mismos experimentados por los tutores y profesores con experiencia previa con más o menos tiempo de dedicación o relación con el programa.</p> <p>Conclusión: Este grupo de interesados estuvo representado de forma equitativa.</p>

	<p>La preocupación estaba relacionada con una diferencia en los cambios (outcomes) debido a la experiencia como profesional con un perfil de estudiante similar.</p>		
<p>Voluntarios</p>	<p>La preocupación estaba relacionada con una diferencia en los cambios (outcomes) debido a la experiencia como voluntario con un perfil de estudiante similar. La preocupación estaba relacionada con una diferencia en los cambios (outcomes) debido al número de sesiones repetidas como voluntario con un perfil de estudiante similar.</p>	<p>¿Has formado parte de un programa de voluntariado como éste antes del que estamos analizando?</p>	<p>Saturación: Cumplida. Los cambios (outcomes) fueron los mismos experimentados en todo el grupo. Necesidad de un subgrupo: No. Por lo tanto, el grupo de interés se mantuvo como un solo grupo (sin subgrupos). Umbral: Cumplido. Inicialmente, este grupo de interés se dividió en tres subgrupos potenciales diferentes: voluntarios corporativos, voluntarios docentes y colaboradores externos en formación y servicios adicionales. Una vez que se recogieron los datos cualitativos, quedó claro que todos los encuestados, independientemente de la experiencia y el tipo de voluntariado, saturaron los mismos cambios (outcomes). Por lo tanto, se mantuvo como un solo grupo de interesados. Conclusión: Este grupo de interesados estuvo representado de forma equitativa.</p>

<p>Empresas</p>	<p>La preocupación era si la respuesta a las preguntas, en representación de la empresa, sería adecuada debido a su estrecha o no tan estrecha relación con los beneficiarios. Una segunda preocupación era el tipo de contrato de trabajo que tenían con el estudiante, si era de prácticas o contratado por un año.</p>	<p>¿Cuál es su función y su relación con los beneficiarios?</p>	<p>Saturación: se cumple en algunos de los cambios (outcomes). Necesidad de subgrupo: No. Por lo tanto, el grupo de interés se mantuvo como un solo grupo (sin subgrupos) debido al bajo número de participantes. No fue posible identificar subgrupos porque el número de participantes era demasiado bajo. Esto se señaló en la evaluación de riesgos y en las recomendaciones. Umbral: Se cumple. Inicialmente, este grupo de interés se dividió en tres subgrupos potenciales diferentes: voluntarios corporativos, voluntarios docentes y colaboradores externos en formación y servicios adicionales. Una vez que se recogieron los datos cualitativos, quedó claro que todos los encuestados, independientemente de la experiencia y el tipo de voluntariado, saturaron los mismos cambios (outcomes). Por lo tanto, se mantuvo como un solo grupo de interesados. En este grupo de interesados, dos de los encuestados eran directores de proyecto, uno era tutor del beneficiario y otro era gerente de la empresa. Su relación con el encuestado era muy diferente. El cambio era muy genérico y, debido al escaso número de encuestados en el grupo de la muestra, fue imposible identificar las diferencias en los cambios (outcomes) que provocaría su relación con el beneficiario. Como los cambios (outcomes) eran muy similares, aunque genéricos, para todos los encuestados, en comparación con los de otro grupo de interés muy idéntico "empresas que han contratado", el consultor decidió mantener este grupo de interés como un grupo para la recogida de datos cuantitativos. Los cambios (outcomes) también se contrastaron con información de terceros, como otros informes, para enriquecer el cambio de la recogida de datos cuantitativos. Ya al identificar a este grupo de interés se expresó que sería un reto valorarlo debido a la dificultad de acceder a las personas que habían estado en contacto con el beneficiario. El consultor consideró que el nivel de consumo de recursos necesario para identificar a más encuestados adecuados era demasiado elevado en relación con la relevancia y la importancia de los cambios (outcomes) del grupo de interesados para el informe completo. Se dejó como recomendación la vinculación de este grupo de interesados para futuros análisis. Conclusión: Este grupo de interesados no estaba representado de forma equitativa, pero aún así se incluyó (ver detalles en la sección 6.). Los cambios (outcomes) por grupo de interés y los riesgos identificados en la evaluación de riesgos, así como las recomendaciones para futuras evaluaciones.</p>
------------------------	---	---	---

<p>Cientes de las auditorías</p>	<p>La preocupación estaba relacionada con la relación entre los encuestados de este grupo y los estudiantes que ejecutaban el servicio de auditoría. Si el servicio de auditoría se realizaba en el domicilio de un estudiante o en la vivienda social en la que vivía, esto podría generar un cambio que podría no ser el mismo que el de los encuestados en los que no había relación personal. Si a esto se le suma que el número de encuestados era bajo y que ambos grupos no estaban representados de forma equitativa, esto podría provocar una representación injusta de todo el grupo de interesados.</p>	<p>¿Cuál es su relación con el auditor?</p>	<p>Saturación: Se cumple para algunos de los cambios (outcomes). Necesidad de subgrupo: No. Por lo tanto, el grupo de interés se mantuvo como un solo grupo (sin subgrupos). Umbral: Se cumple. Aunque se temía no tener suficientes encuestados para el grupo de muestra de este grupo de interés, fue posible contactar con encuestados que dieran una representación justa de los cambios (outcomes) de todo el grupo. Su relación con los beneficiarios no causó ninguna diferencia en los cambios (outcomes) generados. Conclusión: Este grupo de interesados estuvo representado de forma equitativa.</p>
<p>Servicios Sociales - Tesorería</p>	<p>No aplica, ya que no se identificaron características específicas que pudieran dividir a este grupo de interés en subgrupos, por lo que no se planteó ninguna preocupación.</p>	<p>No aplica.</p>	<p>No aplica.</p>

Tabla 26: Descripciones de las preocupaciones en la recogida de datos. Fuente: Elaboración propia.

5.2.5 Análisis de subgrupos generado por el análisis de representatividad

El análisis de representatividad se describe en detalle para cada grupo de interés en la sección [6. Los cambios \(outcomes\)](#) por parte de los grupos de interés muestran que no se crearon subgrupos como se supuso inicialmente en la sección [4.2 Identificación de los grupos](#) de interés. Los cuatro grupos de interés que se creía que podían dividirse en subgrupos debido a sus características y a la posible saturación en torno a los mismos cambios (outcomes), se mantuvieron como grupos enteros. Los dos criterios combinados que se analizaron para identificar la necesidad de algunos grupos fueron:

- *¿Hay una representación justa por subgrupo asumido (el umbral se fijó en el 30% para representar al grupo)?*
- *¿Se alcanzó la saturación en los cambios (outcomes) que establecerían la base para la decisión de crear subgrupos, ya que estos difieren de otros grupos?*

La suposición inicial era que los interesados habrían sido lanzados en subgrupos de la siguiente manera y la razón para no generar estos subgrupos eran estos:

Grupos de interés	Supuesto subgrupo analizado	Motivo de rechazo del subgrupo
Beneficiarios	Los estudiantes que estaban estudiando actualmente Antiguos alumnos	No hay diferencias claras en los cambios (outcomes). También podría deberse a que el análisis se realizó al principio del programa, por lo que los antiguos alumnos no han estado desconectados del programa durante mucho tiempo). Por lo tanto, no se pudo confirmar la saturación para cambios específicos (outcomes) que indicarían la necesidad de subgrupos.
Familias y tutores legales	Familias de los estudiantes que estaban estudiando actualmente Familias de antiguos alumnos Familias de los estudiantes que abandonaron sus estudios.	No hay suficientes encuestados para representar el subgrupo. Por lo tanto, no se pudo confirmar la saturación para cambios específicos (outcomes) que indicarían la necesidad de subgrupos.
Empresas	Empresas que organizaron contratos de prácticas Empresas que concertaron contratos de formación de un año	No hay suficientes encuestados para representar el subgrupo. Por lo tanto, no se pudo confirmar la saturación para cambios específicos (outcomes) que

		indicarían la necesidad de subgrupos.
Voluntarios	Voluntarios corporativos (voluntarios en horas de trabajo) Voluntarios en tiempo libre (voluntarios en tiempo libre)	No hay suficientes encuestados para representar el subgrupo. Por lo tanto, no se pudo confirmar la saturación para cambios específicos (outcomes) que indicarían la necesidad de subgrupos.

Tabla 27: Lista de posibles subgrupos. Fuente: Elaboración propia.

5.2.6 Decidir qué cambios (outcomes) incluir

Este informe SROI es una herramienta de medición basada en los cambios (outcomes). Este informe considera que la única forma de garantizar que se produzcan cambios para los grupos de interés enumerados es midiendo los cambios (outcomes). Por tanto, los cambios (outcomes) pueden reflejar impactos inesperados o no previstos cuando se lleva a cabo la actividad. La lista final de cambios (outcomes) por grupo de interés figura en la sección [6. Los cambios \(outcomes\) por grupo de interés.](#)

Esta lista es el cambio de las siguientes acciones:

- Involucrar a los grupos de interés en la identificación de los cambios (outcomes.)
- Cambios descartados por no superar el umbral de materialidad establecido.
- Realización de una prueba de relevancia.
- Realización de una prueba de magnitud (significance).
- Validación de los indicadores con los grupos de interés.

Este es un informe informado por los grupos de interés (no dirigido por ellos). También se consultó al equipo de gestión del proyecto, ejecutor del programa, a la hora de identificar la importancia de los cambios (outcomes). Estos cambios (outcomes) se compararon con otros informes similares que figuran en el Apéndice como tercera fuente.

Este informe debía ser transparente en cuanto a la selección de los cambios (outcomes). Por lo tanto, la justificación de por qué se excluyó o incluyó un cambio se describió minuciosamente mediante diferentes "pruebas" que definen el nivel de materialidad del cambio: cuán válido es para el informe.

El proceso de análisis de cada cambio fue:

<p>Compilación: Compilar cambios (outcomes) - determinar cambios (outcomes) ---></p>	<p>Umbral: Determinar el umbral de materialidad utilizando como base el número de respuestas para descartar un cambio---></p>	<p>Relevancia: Determinar la relevancia utilizando la prueba de relevancia ---></p>	<p>Significación: Determinar el número de personas que experimentan el cambio, su valor, duración y causalidad mediante una prueba de magnitud (significance)---></p>	<p>Validación: Involucrar a los grupos de interés para validar los cambios (outcomes)- --></p>
---	--	--	---	---

Tabla 28: Proceso de evaluación para definir cambios (outcomes) bien definidos. Fuente: Elaboración propia.

5.2.6.1 Umbrales

Los umbrales para este informe se definen como niveles de cambios predeterminados que se requieren en un momento determinado para que el nivel de cambios se considere positivo o negativo en el análisis. Es decir, la cantidad mínima de cambio necesaria para ser considerada para este informe.

Para incluir sólo lo que era material, se fijó un umbral. El umbral es el "límite" de cuándo un cambio se considera material para la evaluación posterior de la materialidad. Si no se consideraba material, el cambio se incluía entre los cambios (outcomes) descartados enumerados para cada grupo de interés en la sección [6. Los cambios \(outcomes\) por grupo de interés](#). Un cambio se consideró material si lo era:

- Mencionado por más del 5% de las personas del mismo grupo de interés.
- Se calificó como "importante" con una puntuación media de 5 o superior calculada para todo el grupo. Estos datos se extrajeron de la fase de recogida de datos (cuantificación), en la que participaron los grupos de interés.
- Contabilización doble. Si algún otro cambio "incluía" el valor de este cambio y era de mayor alcance, se eliminaba el cambio de menor contenido.

Aquellos cambios (outcomes) que "pasaron" estos umbrales iniciales fueron llevados a la prueba de relevancia y significación. Todas las pruebas para cada grupo de interés forman parte de la sección [6. Los cambios \(outcomes\) por grupo de interés](#).

5.2.6.2 Importancia de los cambios mediante el uso de la calificación

¿Cuál es la importancia relativa de los diferentes cambios? Para comprender la importancia relativa de los distintos cambios, la recogida de datos cuantitativos se basó en la clasificación de los mismos. Se utilizó esta opción basada en números, ya que la organización obtendría

información más útil al comprender la importancia relativa para el grupo de interés y la clasificación, lo que ayuda a la organización a tomar decisiones basadas en estos parámetros.

En el cotejo de datos cuantitativos, se pidió a los grupos de interés que dijeran la importancia de cada cambio en una escala de 1 a 10. No se utilizó la clasificación para calificar la importancia, ya que el inconveniente de esta valoración era que la organización no tendría ninguna información sobre la diferencia de importancia de los cambios (outcomes). Otra opción que se evaluó fue la de utilizar indicadores financieros para "calificar" la importancia, pero se descartó porque los grupos de interés tenían percepciones diferentes sobre el valor financiero al proceder de países y entornos distintos.

La escala utilizada fue del 1 al 10. Se pidió a los encuestados que calificaran la importancia de cada cambio utilizando la escala.

No es tan importante	Medio en importancia	Muy importante
1-3	4-7	8-10

Tabla 29: Escala para definir el nivel de importancia. Fuente: Elaboración propia.

Esta información se utilizó predominantemente en la prueba de relevancia para evaluar cada cambio. La prueba tuvo en cuenta dos parámetros:

1. Clasificación como se muestra en la tabla anterior.
2. El número de encuestados que se identifican con el cambio.

Si el número de encuestados fuera inferior al de la tabla, la prueba de magnitud (significance) descartaría el cambio, ya que no representaría a todo el grupo de interesados. Podría ser una señal de que se necesitan subgrupos, por lo que se estudiarían otras características para identificar un patrón.

Incluido	Excluido
Más del 6% de los encuestados indican que se identifican con el cambio.	Menos del 5% de los encuestados indican que se identifican con el cambio.

Tabla 30: Incluido y excluido. Fuente: Elaboración propia.

5.2.6.3 Prueba de magnitud (significance)

La información es material si tiene el potencial de afectar a la decisión de los lectores o grupos de interés. Los cambios (outcomes) se incluyen si son relevantes y son relevantes si la actividad contribuye al cambio. Pero, además de esa condición, son relevantes si:

- Los grupos de interés perciben un cambio como importante para ellos.
- Los compañeros ya están gestionando el cambio y han demostrado su valor.
- La organización tiene una política para incluir el cambio.
- Existen normas sociales que lo exigen.
- Existen consecuencias financieras para la organización por no incluir este cambio.

Por tanto, una prueba de relevancia es evaluar la materialidad de todos y cada uno de los cambios haciendo uso de las afirmaciones anteriores. Para entender la prueba de relevancia que se muestra en la sección [6. Los cambios \(outcomes\) por parte de los interesados](#) para cada cambio, esta sección pretende describir el concepto y detalla la tabla utilizada para hacer la prueba de relevancia.

Para presentar los cambios de forma transparente, los cambios (outcomes) surgieron de la recopilación de datos cuantitativos, descrita en la sección [6. Los cambios \(outcomes\) por grupo de interés](#) pasaron por una evaluación para separar los cambios (outcomes) materiales de los que no lo eran, antes de prepararlos para la asignación de un valor económico.

La siguiente tabla es la que se utilizó para las pruebas de relevancia realizadas con los cambios (outcomes) para cada grupo de interés. Todos los cambios (outcomes) se compararon entre sí y se formularon las preguntas de la primera columna para cada cambio. Por ejemplo, "*¿Es importante el cambio para el grupo de interés?*" Los datos del análisis se utilizarían para valorar el grado de importancia. Del mismo modo, se analizan las normas sociales, el impacto financiero y las normas entre iguales para cada uno de los cambios (outcomes).

La última línea, "Conclusión", indica qué cambios (outcomes) avanzaron en el proceso para ser sometidos a la siguiente prueba: la prueba de relevancia. Los cambios (outcomes) que no pasaron la prueba de relevancia fueron marcados como "No relevantes"; los cambios (outcomes) restantes avanzaron como relevantes.

La tabla ilustra con un ejemplo (no es un cambio real para este informe) cómo se realiza la prueba de relevancia para los cambios (outcomes) de este informe.

Interesado: _____	Ejemplo de cambio: "Me siento más sano"	Ejemplo de cambio: "Mejora de la relación familiar"
Percepción de los grupos de interés (importante para ellos)	La mayoría de los encuestados coincidieron en que este cambio no era relevante para la actividad.	La mayoría de los encuestados coincidió en que esto se debió a que se sintió mejor, lo cual fue causado por la actividad y, por lo tanto, relevante.

Normas sociales que exigen la inclusión	La norma social es que cuando una persona se siente menos ansiosa, su salud personal mejora.	La norma social en España es que las relaciones son importantes para el buen funcionamiento de la sociedad. Es relevante.
Impactos financieros directos a corto plazo para la organización	No hay impacto financiero en la organización.	No hay impacto financiero en la organización.
Normas basadas en los iguales (otras organizaciones gestionan el cambio)	Hay organizaciones que buscan mejorar la salud mental.	Otras organizaciones similares también controlan este cambio.
Conclusión	No es relevante	Relevante

Tabla 31: Ejemplo de prueba de relevancia. Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada esta evaluación, el consultor dispondrá de una lista de grupos de interés y Cambios relevantes.

5.2.6.4 Prueba de magnitud (significance)

Una vez seleccionados los cambios (outcomes) en función de su relevancia, el siguiente paso en el análisis es comprender si los cambios (outcomes) son significativos para el informe. Para este análisis se utilizará la cuantificación para establecer la escala de importancia de cada cambio. La escala de los cambios (outcomes) es un medio de cuantificar los cambios (outcomes) teniendo en cuenta una serie de dimensiones:

- cuántas personas cambiaron
- cuánto ha cambiado cada persona y durante cuánto tiempo
- qué parte del cambio se debe a la actividad
- el valor relativo del cambio.

La importancia de un cambio se basa en los datos que surgen de la recopilación de datos cuantitativos, que proporcionan una ponderación comparable de los diferentes cambios (outcomes). Esta información es fundamental para tomar decisiones sobre la asignación de recursos (inputs), la comparación y la evaluación de la importancia de los cambios (outcomes).

Una vez que los grupos de interés habían cuantificado los cambios (outcomes) en la 2ª fase de recogida de datos, se procedió a la evaluación de la significación, que es la evaluación por referencia para comprender la "escala" de los cambios (outcomes). La prueba de magnitud

(significance) consistió en ponderar los cambios de los cambios (outcomes) de los datos cuantitativos para decidir si los cambios (outcomes) se excluían o se incluían y por qué razones, basándose en el análisis de significación.

El beneficio de la evaluación de la importancia es:

- Un pequeño cambio que afecta a un gran número de personas puede compararse con un cambio significativo que afecta a un pequeño número de personas
- Un cambio positivo para un grupo puede compararse con un cambio negativo para otro.

La siguiente tabla es la utilizada para las pruebas de significación realizadas con los cambios (outcomes) de cada grupo de interés que se muestran en la sección [6. Los cambios \(outcomes\) por grupo de interés](#).

Todos los cambios (outcomes) fueron comparados uno con otro, utilizando los datos solicitados por la primera columna para hacer el cálculo final.

La última línea, "Conclusión", sirve para indicar qué cambios (outcomes) avanzaron en el proceso para asignarles un valor económico. Los cambios marcados como "no significativos" son los que no han superado la prueba de magnitud (significance); el resto de los cambios han pasado a ser significativos.

La tabla ilustra con un ejemplo (no es un cambio real para este informe) cómo se realiza la prueba de relevancia para los cambios (outcomes) de este informe.

Interesado: _____	Ejemplo de cambio: "Mejora de la relación familiar"	Ejemplo de cambio: "Mejora de la capacidad de comunicación"
Número de personas que experimentan el cambio	43	5
Cantidad de cambio por persona	7	6
Duración (años)	4	4
Causalidad (peso muerto)	10%	10%

Valor (representación financiera)	4.890 €	400 €
Impacto (tiene en cuenta todo lo anterior)	$((7.158,31 \text{ €} * 0,9) / 4) * 43$ = 69.253,65 €	$((400 * 0,9) / 4) * 5$ = 450 €
Conclusión (significativa/no significativa)	Significativo	No es significativo

Tabla 32: Ejemplo de prueba de magnitud (significance). Fuente: Elaboración propia.

5.2.7 Análisis de otros cambios materiales

Para este informe específico, no hay razón para creer que los cambios (outcomes) no hayan sido capturados, ya que este informe ha pasado por los siguientes controles:

- Todos los cambios (outcomes) fueron informados por los grupos de interés y validados.
- Los cambios (outcomes) se han triangulado con otros informes.
- Se ha preguntado a cada grupo de interés en dos ocasiones si se ha identificado algún cambio negativo, por lo que si no se ha especificado, se ha asegurado que se ha preguntado.
- Todos los cambios (outcomes) pasaron por las evaluaciones mencionadas anteriormente (umbral, relevancia y significación), mientras que se ha analizado la materialidad de los cambios (outcomes) para cada grupo de interés.

No hubo ningún otro cambio relacionado con los grupos de interés que haya figurado como no captado para este análisis.

5.2.8 Análisis de la doble contabilidad

Todos los cambios (outcomes) se contrastaron entre sí para garantizar que no se produjera una doble contabilización de los cambios (outcomes). Esto se estudió principalmente para el grupo de grupos de interés "Beneficiarios" frente a "Familias o tutores legales de los beneficiarios" y así, garantizar que no se contabilizara el mismo cambio en ambos grupos.

Esta es una lista de cambios (outcomes) que fueron eliminados debido al doble conteo.

Cambio	los grupos de interés que mantienen el cambio	razonamiento
Aumento del número de actividades familiares conjuntas / mejora de la comunicación	Familia del beneficiario y tutores legales	Este cambio "ocurrió" para el grupo de interés "Beneficiarios" y para la "Familia". Es decir, dos grupos de interés tuvieron el mismo cambio, pero ambos pertenecían a la estructura familiar. Al valorar la importancia que estos grupos de interés daban a este cambio, se decidió mantenerlo como cambio para el grupo de interés "Familia del beneficiario y tutores legales" y eliminarlo del grupo de interés "Beneficiarios", para no contabilizar dos veces el mismo cambio.
Mayor número de miembros de la familia que pueden contribuir a la economía familiar	Familia del beneficiario y tutores legales	Este cambio "ocurrió" para el grupo de interés "Beneficiarios" y "Familia". Es decir, dos grupos de interés tenían el mismo cambio y se refería a la situación de la misma persona y ambos pertenecían a la estructura familiar. Al valorar la importancia que estos grupos de interés dieron a este cambio, se decidió mantenerlo como un cambio para el grupo de interés "Beneficiarios", para no contabilizar dos veces el mismo cambio.

Tabla 33: Lista de Cambios contabilizados por partida doble (cambios). Fuente: Elaboración propia.

5.3 Cómo se midieron los cambios (outcomes)

Esta sección describe cómo se midieron los cambios (outcomes). El proceso de "medición" real de la cantidad de cambio que se produjo por cambio material pasó por este proceso:

- Identificar el número de personas que han experimentado el cambio.
- Identificar indicadores por cambio bien definido.
- Establecer la línea de base (un nivel anterior).
- Medir la cantidad de cambio.

5.3.1 El número de participantes

En colaboración con el director del proyecto, se decidió pedir a todos los encuestados de todos los grupos de interés que participaran en la recogida de datos cualitativos. La metodología se explica en la sección [5.2 Cómo se consultaron los cambios \(outcomes\)](#).

Desde el principio se dejó claro que sería muy difícil contactar con varios de los representantes de los grupos de interés para la recogida de datos, especialmente la cuantificación, debido a:

- Los encuestados no estaban en contacto con la organización cuando se elaboró este informe.
- Encuestados "no existentes". Esto se refiere a que los beneficiarios no tienen "una familia" o no tienen un tutor legal, por lo que no se relacionan con algunas preguntas.
- El encuestado no tiene Internet (la recogida de datos para medir el cambio dependía del acceso a Internet).
- Los encuestados no son lo suficientemente maduros para entender las preguntas o no tienen el nivel de idioma para entenderlas.

Se informó al director del proyecto de que se perdería valor por no recopilar los datos debido a las circunstancias mencionadas anteriormente. También se le dijo que la extrapolación de datos no se aplicaba en este informe, ya que iría en contra de las normas SROI, por lo que no era una opción, ya que se trata de un informe informado por los grupos de interés.

El número de encuestados por grupo de interés se indica en la sección [6. Los cambios \(outcomes\) por grupo de interés](#). El número de encuestados implicados que se identificaron con cada cambio se recogió mediante la recopilación de datos cuantitativos y se indica en el [Mapa de Valores del Anexo C](#).

Who and how	What changes?	How many?
Stakeholders	Outcomes	Quantity (scale)
	Outcome description	
Who do we have an effect on?	What is the change experienced by stakeholders?	290 employable young people between 18 and 25 years old.
Who has an effect on us?		
Beneficiaries	Enhanced self-confidence	20
	Improved life satisfaction	42
	Increased motivation to study	46
	Increased readiness for employment	29
	Secured a paid job while participating in the program	29
	Improved social life	36
	Increased willingness to help	42

El mapa de valor es una herramienta que se trabaja para poder realizar los cálculos del SROI, esta herramienta está originalmente en inglés. Tendrá su traducción en español en el 2023 a través de la organización [EsiImpact](#), quienes desarrollan los cursos y las acreditaciones en español. Debido a esto las siguientes capturas del mapa de valor se encuentran en Inglés. Se

puede pedir su versión original a hola@thesocialconsulting.agency

Gráfico 3: Ilustración del número de encuestados por cambio.
Fuente: Elaboración propia.

5.3.2 Limitaciones de base y construcción

Por naturaleza, el cambio significa pasar de algo a otra cosa. A todos los cambios materiales (outcomes) se les asignó un indicador para medir el cambio y entender cuánto cambio se había producido para cada cambio. Para que los indicadores tengan sentido, debe haber una línea de base; un nivel de "antes" para compararlo con el nivel de cambio alcanzado por los encuestados. En este apartado se describe cómo se ha perfilado esto para este análisis.

5.3.2.1 Limitaciones

Para este programa, no se había trazado ninguna línea de base previa que fuera útil para los cambios (outcomes), como la recogida de datos en escalas de bienestar o de autoestima. Los beneficiarios habían sido aceptados en el programa con criterios que no se basaban en cambios de ningún estudio psico-emocional o similar, sino en la información proporcionada por las organizaciones que introdujeron al beneficiario en el programa (o los padres), verbalmente o con breves descripciones de las necesidades. El consultor, debido a la protección de datos, no pudo acceder a los posibles perfiles escritos de los alumnos. Por tanto, los beneficiarios u otros grupos de interés no habían pasado por ninguna evaluación cuantitativa de su situación real antes de entrar en el programa, lo que dificultó el uso de cualquier dato recopilado previamente para la identificación de la línea de base, útil para identificar los indicadores. Esto supuso una limitación a la hora de trabajar con los indicadores. Además, el consultor entró en el proceso de evaluación cuando el programa estaba a punto de terminar, por lo que no se pudieron utilizar "escalas" para detectar la línea de base.

5.3.2.2 Construcción de la línea de base

A cada cambio material se le asignó un indicador que se utilizaría para medir la cantidad de cambio. El consultor tuvo que construir esta línea de base, ya que no existía debido a que era la primera vez que se identificaban los cambios (outcomes) y debido a las limitaciones. El consultor utilizó principalmente tres fuentes para identificar "la situación de referencia" para entender el cambio.

Fuente	Descripción
Beneficiarios	Se pidió a los beneficiarios que describieran su vida antes de iniciar los estudios con el programa.

	También se les pidió, en relación con los cambios (outcomes) bien definidos, que identificaran la cantidad de cambios a través de escalas e indicaran el "número de veces" que algo había cambiado.
Familias	Se pidió a las familias que describieran su vida antes de que sus hijos iniciaran los estudios con el programa. Además, también se les pidió que, en relación con sus propios cambios (outcomes) bien definidos, identificaran la cantidad de cambios a través de escalas e indicaran el "número de veces" que algo había cambiado.
Profesores y tutores	Se les pidió que describieran el perfil de los alumnos antes de iniciar los estudios con el programa, ya que tenían entre 8 y 16 años de experiencia trabajando con los perfiles. Además, también se les pidió que, en relación con sus propios cambios (outcomes) bien definidos, identificaran la cantidad de cambios a través de escalas e indicaran el "número de veces" que algo había cambiado.

Tabla 34: Lista de cómo se construyó la línea de base para tres grupos de interés. Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, la identificación de los indicadores fue principalmente subjetiva, es decir, se basó en los datos recogidos en las entrevistas con los grupos de interés combinados con la recogida de datos cualitativos con todos los grupos de interés. [Véase la sección 5.3.3 Indicadores de cambios \(outcomes\)](#) para más detalles sobre las fuentes.

5.3.3 Indicadores de cambios (outcomes)

Para evitar que se reclame en exceso y garantizar que todos los cambios (outcomes) incluidos se han producido, los indicadores son la forma de demostrar que el cambio ha tenido lugar.

Como se detalla en la [sección 3.3.2.1 Limitaciones](#), no había una línea de base para medir cuánto había cambiado, ya que el análisis se inició hacia el final del programa. Cabe destacar que el consultor realizó una evaluación retrospectiva (es decir, la evaluación tuvo lugar muy cerca del final del programa), por lo que no pudo utilizar los indicadores para demostrar que el cambio había tenido lugar a medida que el programa avanzaba, lo que sería la mejor práctica. Por lo tanto, los indicadores tuvieron que hablar de los cambios de forma retrospectiva.

Por este motivo, el consultor consideró que los datos auto declarados (por los grupos de interés) eran los más adecuados para este análisis. En algunos casos, se aplicaron indicadores

objetivos o una combinación de ambos para añadir más rigor. La selección de los indicadores y la evaluación de la idoneidad se contrastaron con fuentes externas e informes similares.

Se identificaron los indicadores auto declarados para cada cambio y se utilizaron para recopilar pruebas después de la actividad con el fin de que sirvieran de base y los grupos de interés les asignaran un valor económico.

Estos indicadores se utilizaron para identificar

- a) Si el cambio se hubiera producido.
- b) Cuánto ha cambiado.

Para identificar el indicador de cada cambio se utilizaron tres fuentes indicadas a continuación. Éstas eran de dos características:

- a) indicadores subjetivos detectados por los grupos de interés.
- b) indicadores objetivos (indicadores que otra persona puede observar).
- c) una combinación de ambos (para algunos de los cambios (outcomes)).

- **Al pedir específicamente que se identifique un indicador**

La identificación de los indicadores se alineó con la recopilación de datos sobre el grado de cambio que se había producido, de la que informaron los grupos de interés. Los indicadores se identificaron formulando a los grupos de interés preguntas sobre qué se hace más/menos/diferente ahora y con qué frecuencia más/menos...

Ejemplo:

2. Si has marcado que ahora tienes más vida ¿cuántas veces a la semana tienes nuevas actividades relacionadas con la vida social y qué haces?

- **Preguntando el grado de cambio y dejando un seguimiento con preguntas abiertas**

Para identificar el grado de cambio percibido por los encuestados con la ambición de medir cuánto había cambiado, se preguntó a todos los encuestados de todos los grupos de interés, en una escala de 1 a 10, "cuánto cambio" habían experimentado para el cambio específico. Junto con esta pregunta, el encuestado explicaba por escrito su experiencia, de la que el consultor podía extraer indicadores adecuados.

Ejemplo:

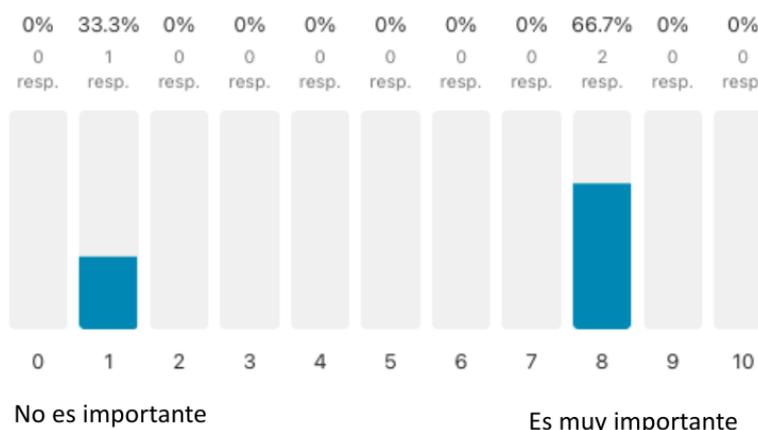


Gráfico 4: Ejemplo de pregunta de la encuesta sobre la importancia.
Fuente: Elaboración propia.

- **Mediante la investigación de terceras fuentes estadísticas e informes similares**

Se estudiaron informes y estadísticas similares como indicadores de referencia útiles para contrastar con los datos subjetivos.

Los indicadores de cada cambio se enumeran en el Mapa de Valores y se describen en el análisis de los cambios (outcomes) por grupos de interés en [6. La sección cambios \(outcomes\) por grupos de interés.](#)

5.3.4 Cuantificación de los cambios (outcomes)

La cuantificación de los cambios en este informe es fundamental, ya que se trata de una evaluación del SROI informada por los grupos de interés. Por lo tanto, la recopilación de datos centrada en la cuantificación incluyó una pregunta relativa a la cantidad de cambio (véase el ejemplo de pregunta anterior). Se formuló de forma deliberada para que el grupo de interés pudiera valorar el cambio relativo a la importancia para demostrar cuánto había cambiado para un cambio específico.

Este fue el proceso lógico para identificar la cantidad de cambio (como se mencionó anteriormente, no se pudo utilizar una línea de base, por lo que se aplicó un enfoque de escala para identificar la cantidad de cambio).

1. La recogida de datos se realizó mediante formularios en los que se preguntaba al encuestado: "En una escala de 1 a 10, ¿cuánto ha cambiado para usted en relación con el cambio X?"
2. Para entender cuánto ha cambiado para todo el grupo de interesados, se utilizó la media de todos los encuestados para representar la cantidad de cambio para cada cambio.
3. Estos cambios se indicaron en el Mapa de Valores y se utilizaron para entender cómo aplicar el indicador.

Who and how	What changes?	How much?
Stakeholders	Outcomes	Amount of change per stakeholder (depth)
	Outcome description	
Who do we have an effect on?	What is the change experienced by stakeholders?	Describe the average amount of change experienced (or to be experienced) per stakeholder.
Who has an effect on us?		
Beneficiaries	Enhanced self-confidence	7
	Improved life satisfaction	6
	Increased motivation to study	8
	Increased readiness for employment	8
	Secured a paid job while participating in the program	6
	Improved social life	8
	Increased willingness to help	7

El **mapa de valor** es una herramienta que se trabaja para poder realizar los cálculos del SROI, esta herramienta está originalmente en inglés. Tendrá su traducción en español en el **2023** a través de la organización [Eslmpact](#), quienes desarrollan los cursos y las acreditaciones en español. Debido a esto las siguientes capturas del mapa de valor se encuentran en Inglés. Se puede pedir su versión original a hola@thesocialconsulting.agency

Gráfico 5: Ilustración del número de encuestados por cambio.
Fuente: Elaboración propia.

5.3.5 Duración de los cambios (outcomes)

La duración de los cambios (outcomes) tiene en cuenta los efectos del tiempo, ya que algunos cambios (outcomes) producen impactos con el paso del tiempo. La duración de los cambios (outcomes) se estableció como una pregunta a los grupos de interés en la recogida de datos que abordaba la cuantificación de los cambios (outcomes). Cuando el punto de referencia o la experiencia de los consultores opinaron lo contrario, se adaptó la duración y se indicaron los motivos.

La duración de los cambios (outcomes) en este informe de evaluación se establece por cambio, lo que también se indica en el Mapa de Valores. La justificación de la duración de cada cambio se describe en el apartado [6. Los cambios \(outcomes\) por grupo de interés.](#)

5.3.6 Análisis de los cambios (outcomes) no intencionados o negativos

En la recogida de datos para cada uno de los grupos de interés, la pregunta "¿ha experimentado algún cambio negativo?" se formuló en dos ocasiones diferentes. Se formuló dos veces, ya que en la primera ronda se expresó un cambio negativo mínimo (casi nada). El consultor juzgó que la razón podía ser expresar "todo lo bueno" cuando se preguntaba, ya que todos los grupos de interés querían "apoyar" en mostrar su satisfacción con el programa. Por lo tanto, se repitió la pregunta a los mismos encuestados y a todo el grupo cuando se involucró al grupo de interés en la recogida de datos cualitativos.

Para ser transparentes en cuanto a cómo se incluyeron en este informe los cambios (outcomes) no intencionados y negativos, en esta sección se indica cómo se involucró al grupo de interés en el proceso y qué preguntas se le hicieron. Cuando se identificaron cambios (outcomes) negativos, se incluyeron en la determinación de la materialidad como cualquier otro cambio.

Grupos de interés	Cuándo, cómo y qué preguntas se hicieron
Norte Joven (como organización) a través de los miembros del equipo de gestión y directores del proyecto	<p>Recogida de datos cuantitativos (grupo de discusión) <i>¿Todo lo que has contestado antes ha sido positivo? ¿Qué fue negativo y por qué? ¿Quieres contarnos más?</i></p> <p>Recogida de datos cualitativos (formularios dinámicos) <i>¿Mi experiencia con los estudiantes de Norte Joven ha provocado algún cambio negativo en ti? ¡Cuéntanoslo! ¿Añadirías algo más que haya cambiado en ti o personalmente y que no veas reflejado en las propuestas anteriores?</i></p>
Beneficiarios	<p>Recogida de datos cuantitativos (grupo de discusión) <i>¿Todo lo que has contestado antes ha sido positivo? ¿Qué fue negativo y por qué? ¿Quieres contarnos más?</i></p> <p>Recogida de datos cualitativos (formularios dinámicos) <i>¿Mi experiencia con los estudiantes de Norte Joven ha provocado algún cambio negativo en ti? ¡Cuéntanoslo! ¿Añadirías algo más que haya cambiado en ti o personalmente y que no veas reflejado en las propuestas anteriores?</i></p>

Tutores y profesores	<p>Recogida de datos cuantitativos (grupo de discusión) <i>¿Todo lo que has contestado antes ha sido positivo? ¿Qué fue negativo y por qué? ¿Quieres contarnos más?</i></p> <p>Recogida de datos cualitativos (formularios dinámicos) <i>¿Mi experiencia con los estudiantes de Norte Joven ha provocado algún cambio negativo en ti? ¡Cuéntanoslo! ¿Añadirías algo más que haya cambiado en ti o personalmente y que no veas reflejado en las propuestas anteriores?</i></p>
Voluntarios	<p>Recogida de datos cuantitativos (formularios dinámicos) <i>¿Todo lo que has contestado antes ha sido positivo? ¿Qué fue negativo y por qué? ¿Quieres contarnos más?</i></p> <p>Recogida de datos cualitativos (formularios dinámicos) <i>¿Mi experiencia con los alumnos de Norte Joven ha provocado algún cambio negativo en ti? ¡Cuéntanoslo! ¿Añadirías algo más que haya cambiado en ti o personalmente y que no veas reflejado en las propuestas anteriores?</i></p>
Empresas	<p>Recogida de datos cuantitativos (formularios dinámicos) <i>¿Todo lo que has contestado antes ha sido positivo? ¿Qué fue negativo y por qué? ¿Quieres contarnos más?</i></p> <p>Recogida de datos cualitativos (formularios dinámicos) <i>¿Mi experiencia con los alumnos de Norte Joven ha provocado algún cambio negativo en ti? ¡Cuéntanoslo! ¿Añadirías algo más que haya cambiado en ti o personalmente y que no veas reflejado en las propuestas anteriores?</i></p>
Clientes de las auditorías	<p>Recogida de datos cuantitativos (formularios dinámicos) <i>¿Todo lo que has contestado antes ha sido positivo? ¿Qué fue negativo y por qué? ¿Quieres contarnos más?</i></p> <p>Recogida de datos cualitativos (formularios dinámicos) <i>¿Mi experiencia con los alumnos de Norte Joven ha provocado algún cambio negativo en ti? ¡Cuéntanoslo! ¿Añadirías algo más que haya cambiado en ti o personalmente y que no veas reflejado en las propuestas anteriores?</i></p>
Servicios Sociales - Tesorería	No se preguntó. El consultor hizo juicios basados en una tabla de referencia.
El Estado - El Tesoro	No se preguntó. El consultor hizo juicios basados en una tabla de referencia.

Tabla 35: Preguntas formuladas en la recogida de datos cualitativos y cuantitativos. Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla resume los cambios (outcomes) no deseados o negativos. El consultor aclaró a los grupos de interés durante las dos sesiones de recogida de datos que los cambios (outcomes) negativos o no intencionados también se tenían en cuenta y debían compartirse si se identificaban. Esto se enfatizó especialmente en varias ocasiones, ya que el grupo de interés se vio abrumado por los cambios (outcomes) positivos. El consultor quería asegurarse de que

la intención de la evaluación no se malinterpretara como una forma de destacar el programa, ni se basara en los cambios (outcomes) generados por la gratitud (se detectó pronto que todos los grupos de interés querían compartir su aprecio por el programa. El consultor quería asegurarse de que los grupos de interés no callaran el cambio negativo. Por lo tanto, la pregunta sobre si alguno de los cambios (outcomes) era involuntario o negativo se planteó dos veces.

grupos de interés	Cambio	(la tasa se basa en el número total de encuestados)
Beneficiario	Más cansado (-)	24/52 encuestados (46,15%)
Beneficiario	La organización debería hacer más evaluaciones para identificar errores y corregirlos (-)	1/52 encuestados (1,9%)
Voluntario	Se sintió solo, sin el apoyo del personal - la ausencia de trabajo en equipo (-)	1/19 encuestados (5,2%)

Tabla 36: Lista de Cambios negativos (cambios). Fuente: Elaboración propia.

5.4 Cómo se asignó un valor económico a los cambios (outcomes)

La metodología SROI utiliza un proceso específico de valoración. Mediante la identificación de los grupos de interés, el análisis de los datos recogidos y la asignación de un valor al cambio se revela y expresa el impacto del programa. Esto se resume en la sección [6. Los cambios \(outcomes\) por grupo de interés](#). Para proporcionar transparencia, cada sección describe la historia del cambio vinculando a los recursos (inputs) y los resultados (Outputs) al cambio, describiendo la cadena de eventos y el indicador utilizado, así como el proxy, y el valor.

La técnica de aproximación utilizada se describe bajo cada cambio de los grupos de interés. Se considera que es la más adecuada para entender el valor para este informe, incluyendo un razonamiento que justifica la elección de la técnica de valoración y explica por qué las valoraciones representan el valor de cada cambio para los grupos de interés.

En cuanto a la selección y el establecimiento de proxies financieros, los cambios (outcomes) se monetizan principalmente a través de tres métodos, a saber, el Método de la Preferencia Revelada, y el Método de la Preferencia Declarada. A continuación, se exponen las razones de la selección de cada método de valoración.

5.4.1 El Método de la Preferencia Revelada

Los proxies de preferencia revelada consisten en observar los valores de mercado de las cosas para revelar el valor que la gente otorga a un cambio. Con este método, los grupos de interés son capaces de declarar o encontrar la mayoría de los canales que pueden sustituir al valor de mercado. Este enfoque monetario se ha utilizado para la mayoría de los proxies financieros de este informe, debido a la falta de indicadores de valor específicos de cada país. La valoración elegida para cada proxy fue principalmente el precio de mercado, un enfoque basado en los costes de sustitución. Los grupos de interés participaron en la indicación de la exactitud del valor propuesto en la recopilación de datos cuantitativos. También validaron el proceso y los cambios.

La elección de los proxies financieros depende únicamente del juicio subjetivo de los grupos de interés, por lo que las respuestas se triangularon con las aportaciones de los grupos de interés (stakeholder-informed) y, en varios casos, con otros informes similares y estudios de mercado para confirmar la "exactitud" del cambio. Estas fuentes se muestran en [el Anexo A](#). La combinación de estas tres informaciones condujo a la decisión de utilizar los indicadores sustitutivos de cada cambio en el informe, que el lector puede encontrar en la sección [6. Los cambios \(outcomes\) por grupo de interés](#).

5.4.2 El Método de la Preferencia Declarada

Con esta metodología, los grupos de interés pueden indicar el precio que están dispuestos a pagar o ser compensados en una situación hipotética. Para la valoración de varios de los cambios (outcomes), en los que era difícil que los encuestados identificaran un valor, se proporcionó una lista de "propuestas" con una amplia gama de opciones, para apoyar la identificación del valor (utilizado para el desarrollo de una aproximación).

5.4.3 Participación de los grupos de interés en la identificación de indicadores

En referencia a las metodologías aplicadas anteriormente, el consultor desea hacer una nota sobre cómo la identificación de indicadores y proxies involucró a los grupos de interés. A los grupos de interés les resultó muy difícil identificar los procesos financieros. En algunos casos, esto se debió a la falta de barreras lingüísticas o culturales, y en otros casos, se sintieron inseguros de cómo valorar los cambios (outcomes) que no eran tangibles. En la recopilación de datos cualitativos, se incluyó una pregunta relativa a cómo valorarían este cambio para todos los grupos de interés. Para ayudarles en su reflexión, algunos de los cambios (outcomes) presentaron una lista de opciones, mostrando una amplia gama de indicadores y proxies relacionados con los indicadores como se mencionó anteriormente, basados en proxies de otros informes. Lo más lógico para ellos era pensar en el "valor de mercado": cuánto me costaría generar este cambio en otro lugar, actividad o forma. Como el abanico de opciones era amplio, ayudaría a segmentar "poco", "medio" y "mucho", en función del valor.

Especialmente para los grupos de interés "Beneficiarios" y "Familias de los beneficiarios y tutores legales", la escala utilizada en los grupos de interés fue "poco", "medio" y "mucho", para identificar un valor apropiado. Para todos los grupos de interés a los que se les pidió que valoraran el cambio, la aproximación informada por los grupos de interés se calculó comparando la media con la mediana de todas las respuestas del grupo de interés. Si coincidían, este era el proxy que se utilizaba para comparar con otras fuentes de terceros para el juicio final y la selección por parte del consultor.

La escala utilizada para calcular el valor fue la media. La justificación se explica en este cuadro.

Hipótesis	Media
<p><i>La mediana puede ser un mejor indicador del valor más típico si un conjunto de puntuaciones tiene un valor atípico. Un valor atípico es un valor extremo que difiere mucho de otros valores. Sin embargo, cuando el tamaño de la muestra es grande y no incluye valores atípicos, la puntuación media suele proporcionar una mejor medida de la tendencia central (stattrek.com)</i></p>	<p>Como los valores no suelen ser atípicos, se pensó que la media era lo más adecuado.</p>

Tabla 37: Justificación de por qué se utilizó la media en el análisis de los datos. Fuente: Elaboración propia.

Bajo la dirección de estos métodos de monetización, los proxies financieros finales se seleccionan sobre la base de los siguientes principios. Se pidió a los grupos de interés que valoraran los cambios (outcomes) y también formaron parte de la validación, por lo que su percepción también se ha tenido en cuenta a la hora de identificar los proxies.

- **Relevancia para los grupos de interés:** La relevancia que tenían para los grupos de interés.
- **Principio de prudencia:** El precio más bajo disponible debe ser la principal referencia financiera, de acuerdo con el espíritu de la estimación prudente y el principio de no reclamar en exceso.

5.5 Cómo se identificó la causalidad para los cambios (outcomes)

Dado que los encuestados actúan en un entorno en el que muchas otras organizaciones o personas pueden influir en ellos, es esencial tenerlo en cuenta. Los cambios (outcomes) identificados en este análisis se han examinado para garantizar que las contribuciones de los demás han sido suficientemente reconocidas: así se evita una reivindicación excesiva del beneficio del programa y se garantiza que se tengan en cuenta las contribuciones de todos los socios.

El objetivo principal del SROI es medir el impacto más exacto creado a causa del programa, analizarlo y reducir el riesgo de que se produzca un exceso de reclamaciones. Los factores

externos que podrían impactar son varios, pero para este informe SROI, los que se consideraron para cada cambio fueron: el peso muerto, el desplazamiento, la atribución y el abandono.

- **Peso muerto:** la cantidad de cambios (outcomes) que se habrían producido de no haberse realizado el programa.
- **Desplazamiento:** ¿La actividad sólo ha dado lugar a un desplazamiento, no a un cambio neto? En qué medida los cambios (outcomes) del programa desplazaron a otros cambios (outcomes).
- **Atribución:** ¿Ha contribuido alguien más a los cambios (outcomes)? Cuánto del impacto fue hecho por otras organizaciones o personas no relacionadas con el programa.
- **Rendimiento:** la cantidad de cambios generados por el programa.

Para este informe específico, todos los encuestados de los grupos de grupos de interés participaron en el establecimiento de los niveles de atribución, abandono, peso muerto y desplazamiento correspondientes a sus respectivos cambios (outcomes). El enfoque utilizado para evaluar el nivel de peso muerto, atribución, desplazamiento y abandono consistió en preguntar directamente a los encuestados a través de los cuestionarios en una escala de 1 a 10 o de 1 a 5 en la que cada paso de la escala representaba el 20% (si el formulario dinámico debía responderse en dispositivos móviles. El porcentaje medio de las respuestas se utilizó para fijar la valoración del grupo).

Además de esto, se tomaron como referencia las experiencias de los consultores y otros informes SROI similares al programa y datos de terceros para informar mejor la decisión.

6. Los cambios (outcomes) por grupo de interés

Este es el proceso aplicado para identificar los cambios (outcomes) para los grupos de interés, que también determina cuáles de todos fueron considerados como *cambios (outcomes) bien definidos* (well-defined outcomes), i.e. representativos de un cambio específico que proporcionó la mejor oportunidad para aumentar o disminuir el valor en la toma de decisiones. Este proceso también muestra:

- a) Qué tipo de fuente se utilizó para identificar el cambio bien definido.
- b) El proceso mediante el cual se seleccionaron los cambios (outcomes) bien definidos.
- c) Cuál fue el cambio generado por la etapa del proceso.
- d) Y, por último, el proceso también explica cómo se identificó la materialidad de los cambios (outcomes) bien definidos para garantizar que los cambios (outcomes) fueran lo suficientemente importantes como para asignarles un valor económico e incluirlos en el cálculo del SROI de este informe.

Esta tabla resume los pasos del proceso de recogida y análisis de datos. El color gris marca la interacción con los grupos de interés, agrupados en cuatro ocasiones para respetar el tiempo dedicado por los encuestados. Las interacciones estaban relacionadas con la recogida o el análisis de datos, así como con la validación de los cambios (outcomes).

Pasos del proceso	Fuentes utilizadas para recoger/analizar los datos			Entregable (lo que salió)
	Grupos de interés implicados	3ª parte	Experiencia como consultor	
1. Mapeo de cambios - Pasos para identificar los cambios (outcomes)				
Recogida de datos: ¿Qué ha cambiado? ¿Quién más ha cambiado?	Grupo de muestra a través de grupos de discusión			Una lista inicial de todos los cambios (outcomes) ocurridos.
Análisis de datos para agregar cambios (outcomes): ¿Qué cambios (outcomes) son "los mismos" expresados con diferentes palabras?	Grupo de muestra a través de grupos de discusión			Lista estructurada de todos los cambios (outcomes) ocurridos.
Surgen nuevos grupos de interés - se añaden a la lista de grupos de interés. Véase la sección 4.4 Lista final de grupos de interés				
2. Mapeo de cambios - Pasos para identificar los cambios (outcomes) bien definidos				
Análisis de datos para esbozar la cadena de acontecimientos: ¿Cómo se interrelacionaron/dependen los cambios (chain of events, outcomes)?	Grupo de muestra a través de grupos de discusión			Cadena de acontecimientos que incluye todos los cambios (outcomes).
Recogida de datos para identificar cambios (outcomes) bien definidos: ¿Cuál de los cambios (outcomes) de la cadena fue experimentado como el más valioso / importante?	Grupo de muestra a través de grupos de discusión			Una lista redactada de cambios (outcomes) bien definidos para su valoración por el grupo completo.
Recogida de datos para validar los cambios (outcomes) bien definidos: ¿Cuál de los cambios (outcomes) de la cadena fue experimentado como el más valioso / importante?	Todos los encuestados a través de formularios web			Una lista validada de cambios bien definidos y representativos para todo el grupo de interesados.
Pasos del proceso	Fuentes utilizadas para recoger/analizar los datos			Entregable (lo que salió)
	Grupos de interés implicados	3ª parte	Experiencia como consultor	
3. Mapeo de cambios - Identificar qué cambios (outcomes) bien definidos eran materiales				
Recogida de datos para evaluar la importancia: ¿Cuántos encuestados se identificaron con el cambio bien definido?	Todos los encuestados a través de formularios web			Lista de cambios bien definidos y cuantificados.
Recogida de datos para evaluar la relevancia: ¿Qué relevancia/importancia tuvo el cambio para los encuestados?	Todos los encuestados a través de formularios web			Grado de relevancia/importancia por cambio bien definido en la lista.
Análisis de los datos: ¿Qué relevancia tuvo el cambio para la toma de decisiones?			Prueba de relevancia	Lista de cambios (outcomes) relevantes bien definidos (excluir los cambios (outcomes) no relevantes bien definidos).
Recogida de datos para evaluar cuánto cambió: ¿Cuánto cambió?	Todos los encuestados a través de formularios web			Cambio en escala de cuánto cambió por cada cambio bien definido.
Recogida de datos para evaluar la duración: ¿Cuánto tiempo duró el cambio - duración-?	Todos los encuestados a través de formularios web			Asignación de la duración a cada cambio relevante bien definido.

	<i>través de formularios web</i>			
Recogida de datos: <i>¿Cuánto era su valor?</i>	<i>Todos los encuestados a través de formularios web</i>			Se han identificado los posibles indicadores que indican el valor (proxies) económica, así como su valor económico.
Análisis de datos: <i>"¿Cómo de significativo era el valor del cambio (outcome) para la toma de decisiones?"</i>			<i>Prueba de magnitud (significance)</i>	Lista de cambios (outcomes) materiales bien definidos que fueron relevantes y significativos (excluya los cambios (outcomes) bien definidos no relevantes y no significativos).
Pasos del proceso	Fuentes utilizadas para recoger/analizar los datos			Entregable (lo que salió)
	Grupos de interés implicados	3ª parte	Experiencia como consultor	
3.Evidenciar y dar un valor - Identificar indicadores e identificar proxies				
Recogida de datos para identificar indicadores: <i>"¿Qué podría utilizarse como indicador para la medición?"</i>	<i>Todos los encuestados a través de formularios web</i>	<i>Otros informes</i>	<i>Base de datos del consultor</i>	Indicadores por cambios (outcomes) materiales.
Recogida de datos para cuantificar la cantidad (medida): <i>"¿Cuántas veces más/menos...?"</i>	<i>Todos los encuestados a través de formularios web</i>			Cuantificación del grado de cambio por cambios (outcomes) materiales.
Recogida de datos para identificar proxies: <i>(proxies económicos para visualizar el valor de los cambios (outcomes))</i>	<i>Todos los encuestados a través de formularios web</i>	<i>Otros informes</i>	<i>Base de datos del consultor</i>	Aproximación del valor por cambios (outcomes) materiales.
4.Establecer el impacto identificando la causalidad (peso muerto, desplazamiento, atribución, caída)				
Recogida de datos para identificar la causalidad: <i>"¿En qué medida se debe a...?"</i>	<i>Todos los encuestados a través de formularios web</i>	<i>Otros informes</i>		Valor ajustado de los cambios materiales bien definidos (outcomes) que fueron relevantes y significativos.
5.Validación (ver detalles en la sección)				
El proceso completo y los cambios fueron validados por todos los grupos de interés a través de un vídeo en el que se presentó el proceso y los cambios del análisis para cada grupo de interés. Contenía: 1) el proceso explicado 2) la lista de cambios (outcomes) bien definidos; 3) el valor económico asignado a cada valor; Se pidió al encuestado que confirmara que había recibido la información, que la había entendido y que dijera si se identificaba con los cambios.				

Tabla 38: Descripción de las etapas del proceso de recogida y análisis de datos. Fuente: Elaboración propia.

Razón por la cual se identificaron los cambios (outcomes) bien definidos a partir de las cadenas de eventos:

Era importante para este informe y para la organización garantizar un enfoque basado en los grupos de interés. Por lo tanto, los recursos (inputs) se centraron en organizar grupos de discusión y entrevistas individuales para la recopilación de datos cualitativos a fin de identificar "qué cambió" y "quién cambió". Cuando el grupo de grupos de interés estaba formado por más de diez personas, se crearon grupos de muestra para determinar los cambios (outcomes), agregarlos, hacer la cadena de acontecimientos y, por último, identificar el cambio bien definido (lo que se experimentó como el cambio más valioso para ellos).

Este trabajo inicial dio lugar a un borrador de lista de cambios (outcomes) bien definidos, que se entregó a todos los encuestados en los grupos de grupos de interés para su validación y cuantificación, formulando dos preguntas:

- *"¿Con cuál de estos cambios (outcomes) te identificas?"*
- *"¿En qué medida estos cambios son "de valor para usted en su vida"?" (de 1 a 10)*

En la lista proporcionada se incluyeron los otros cambios (outcomes) de la cadena de eventos (descartados como bien definidos por el grupo de muestra) para asegurarse de que la lista redactada no estaba sesgada o "dirigida", permitiendo a los encuestados de todo el grupo identificar lo que era valioso para ellos. De este modo, se garantizó que todo el grupo informara sobre los cambios (outcomes) bien definidos, y se alcanzó un consenso para la parte de cambios (outcomes) bien definidos de este informe.

Por lo tanto, el consultor consideró que la identificación de los cambios (outcomes) bien definidos fue informada por los grupos de interés y el proceso fue transparente y replicable.

Justificación sobre la materialidad y la participación de los grupos de interés

Era importante para este informe y para la organización garantizar un enfoque basado en los grupos de interés en todos los pasos. Por lo tanto, los recursos (inputs) se centraron en organizar la recopilación de datos cualitativos para asegurar que se recogía información para analizar la materialidad de los cambios (outcomes) bien definidos.

Todo el grupo participó, a través de formularios web, una vez asegurados los cambios (outcomes) bien definidos, en la identificación de la materialidad y en la respuesta a estas preguntas:

- *"¿Se identifica?"* (cuantificación de los encuestados por cambio)
- *"¿Hasta qué punto es importante (relevante) este cambio en su vida?" (1 a 10)* (relevancia)

- *"¿Cuánto ha cambiado?" (de 1 a 10) (importancia)*
- *"¿Cuántos años duró?" (1 a 10) (duración)*

El análisis de los cambios permitió obtener una imagen clara de la importancia de estos cambios (outcomes) y de su importancia para todo el grupo de interesados.

Por lo tanto, el consultor consideró que la identificación de la materialidad de los cambios (outcomes) bien definidos fue informada por los grupos de interés y el proceso fue transparente y replicable.

6.1 Norte Joven (como organización)

En las siguientes secciones se describe cómo se ha analizado, evaluado y asignado un valor económico a cada uno de los impactos generados para este grupo de interés. Los cambios (outcomes) se asocian normalmente a los individuos, pero para este caso concreto, como los cambios (outcomes) se identificaron con referencia a cómo había cambiado la organización real, esta sección muestra esos cambios (outcomes). Para recoger los datos, como la organización no tiene "voz humana", está representada por los miembros del equipo de gestión del proyecto y los directores; en total, 6 personas.

Para este grupo de interés, los siguientes cambios (outcomes) fueron definidos como cambios (outcomes) bien definidos. Esta es la lista resumida de esos cambios (outcomes). A continuación, toda esta sección detalla cómo se identificaron y cómo se procesaron a través de diferentes filtros:

- **Mayor acceso a los recursos (inputs) financieros**
- **Fortalecimiento de los valores de la organización y mejora de la imagen de la filosofía central de la organización**
- **Alimenta una organización transformada y preparada para el futuro**
- **Ahorro de costes gracias a la retención del personal**
- **Mejora de las relaciones interpersonales como organización**



"Además de los aprendizajes en materia de energías renovables, sentí que este proyecto aportaba algo más a la organización. Tuvimos que innovar y eso nos hizo evolucionar como equipo y como organización."

(Miembro del equipo de gestión del proyecto)".

Estadísticas relacionadas con la participación de este grupo de interés:

Recogida de datos	# Número de personas contactadas	# Número de personas implicadas	%
Cualitativo (1ª fase)	6	6	100%
Cuantitativo (2ª fase)	6	6	100%
Validación (3ª fase)	6	5	83%

¿Qué grado de representatividad tienen estos Cambios para el grupo?

Este grupo estuvo representado al 100% en la recogida de datos cualitativos, en la que se identificaron los cambios (outcomes), y en la recogida de datos cuantitativos, en la que todos los encuestados identificaron los cambios (outcomes) bien definidos y se alcanzó la saturación. Los mismos encuestados también informaron sobre la duración, el peso muerto, el desplazamiento, la atribución y el descenso de cada cambio. También participaron en la asignación de un valor a los cambios (outcomes) y en la validación final.

La validación fue anónima para asegurar respuestas honestas, ya que el grupo era muy pequeño. El 83% de todo el grupo respondió, un encuestado (17%) no se identificó con el proceso y los cambios, pero el 67% validó los datos positivamente, lo que representa la mayoría. Como la validación fue anónima, no se pudieron obtener detalles de este encuestado.

Conclusión: El consultor juzgó que estos cambios (outcomes) eran representativos de este grupo de interés ya que se superaron los umbrales de representación.

Tabla 39: Descripción de recogida de datos. Fuente: Elaboración propia.

Estadísticas relacionadas con el número de cambios (outcomes) procesados:

# Número de cambios identificados (lista inicial, ver la cadena de eventos)	# Número de cambios definidos (llevados a los grupos de interés para su cuantificación)	# Número de cambios (outcomes) bien definidos (llevados a la prueba de relevancia)	# Número de cambios (outcomes) bien definidos (llevados a la prueba de magnitud (significance))	# Número de cambios materiales a los que se ha asignado un valor y se han incluido en el SROI
29	13	9	6	5

Tabla 40: Descripción cambios identificados. Fuente: Elaboración propia.

6.1.1 Cadena de acontecimientos

El establecimiento de cambios (outcomes) es un proceso cualitativo, es decir, las personas describen sus experiencias con sus propias palabras. Este proceso, en el que primero se recogen los datos cualitativos y luego se analizan y utilizan para crear una teoría del cambio, es la base del SROI. Una vez recopilada la información sobre el cambio para este grupo de interés, el siguiente paso fue crear la cadena de acontecimientos para todos los cambios (outcomes). Esto no es todavía la prueba de cuánto cambio ocurrió, sino que forma parte del proceso de establecer una lista de cambios (outcomes) bien definidos. Esto se hizo de la siguiente manera:

1. Los cambios (outcomes) fueron listados en su "forma cruda".
2. Los cambios (outcomes) se agruparon (los cambios (outcomes) similares se agruparon en uno).
3. Los cambios (outcomes) se colocaron en una cadena de eventos durante los grupos focales o las charlas individuales donde los encuestados acordaron qué cambio era el más valorado de la cadena. En los grupos focales se llegó a un consenso.
4. La cadena de eventos también fue analizada por el consultor basándose en su experiencia y en la revisión de otros informes SROI de programas similares en los que se comparó y contrastó la lista de cambios bien definidos.
5. Para validar finalmente si estos cambios eran representativos de todo el grupo de grupos de interés y con el fin de identificar si surgían subgrupos en este paso del proceso, se llevó a cabo la recopilación de datos con todos los encuestados de todos los grupos de grupos de interés, a los que se les pidió que confirmaran si experimentaban el cambio bien definido y en qué medida el cambio era relevante en sus vidas (donde 0 era "no me identifico" y 10 era "muy relevante") Junto con esos cambios (outcomes) bien definidos se incluyeron otros cambios (outcomes) de la cadena de eventos y se les hizo la pregunta: "¿Cuál es el cambio más importante para usted?" para validar si el cambio bien definido era representativo para todo el grupo de interesados.

El cambio (outcome) bien definido mostrado en la columna de la derecha se generó a partir de una dependencia enumerada para el cambio: una cadena de eventos. Los cambios (outcomes) bien definidos para cada grupo de interés describían un cambio específico para un grupo de encuestados con características similares u organización (representada por personas) que proporcionaba la mejor oportunidad para aumentar o disminuir el valor en la toma de decisiones. Estos fueron identificados por los encuestados, que también los identificaron como "de mayor valor para ellos", por lo que fueron informados por el grupo de interés. Además, se contrastaron con documentación de terceros y fueron analizados por el consultor basándose en su experiencia con el proyecto y la actividad.

El siguiente cuadro ilustra esta dependencia y cómo se formuló la pregunta en el diálogo. También incluye el análisis de la cadena de acontecimientos para cada cambio. El cambio presentado a este grupo de interés para su cuantificación es el cambio bien definido que aparece en la última columna de la tabla. El encuestado determinaría lo vital que era el cambio para él preguntándole en una escala de 0 a 10 "lo importante que era el cambio para él", lo que se utilizó como base para decidir cuáles se considerarían cambios (outcomes) bien definidos, con el fin de fundamentar los siguientes pasos del proceso. Véase más arriba.

Cambio: Mayor acceso a los recursos financieros

<p>Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "Gracias a Generando Futuro" algo es diferente en la "vida" de la organización (como si fuera una persona). ¿Qué ha cambiado, según usted?</p>			
<p>Esto cambió: <i>La organización se expuso a retos (nueva área, nuevas necesidades, requisitos</i></p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Cambio bien definido: Mayor acceso a los recursos financieros <i>En ese momento, este cambio no había generado ningún otro cambio.</i></p>
	<p>Debido a esto, dicen que: <i>Desarrollan una nueva solución de formación innovadora y atractiva</i></p>	<p>Debido a esto, dicen que: <i>Tenía más pruebas y podía entonces acceder a una gama más amplia de recursos(inputs) financieros</i></p>	
<p>Análisis de la cadena de acontecimientos: No hubo necesidad de rellenar los huecos. Se decidió no ampliar la cadena de acontecimientos, ya que este era claramente el cambio bien definido para estos encuestados en este momento. La pregunta que se formuló fue a qué había dado lugar este cambio, pero los encuestados afirmaron que era demasiado pronto para saber lo que iba a suceder a causa de este cambio. En los próximos años, los cambios (outcomes) podrían haber estado relacionados con si esas finanzas fueron recibidas y lo que cambió debido a eso. No era necesario subir en la cadena. El consultor consideró que no había riesgo de haber detenido la cadena demasiado pronto, ya que este cambio estaba claramente definido y no se esperaba que se perdiera un cambio negativo, ya que no había riesgo de que se produjera un cambio negativo en la cadena para este cambio. Este cambio era tangible y no genérico.</p>			

Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados que se identificaron con este cambio. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.

Tabla 41: Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos. Fuente: Elaboración propia.

Cambio: Fortalecimiento de los valores de la organización y mejora de la imagen de la filosofía central de la organización

<p>Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en la "vida" de la organización (como si fuera una persona). ¿Qué ha cambiado, según usted?</p>			
<p>Esto cambió: <i>Aprendió "lo que funcionó" del proceso de tres años del programa</i></p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Cambio bien definido: Fortalecimiento de los valores de la organización y mejora de la imagen de la filosofía central de la organización</p>
	<p>Debido a esto, dicen que: <i>Conformaron una historia de éxito con indicadores que muestran el éxito</i></p>	<p>Debido a esto, dicen que: <i>Se beneficiaría de la mejor promoción (debido al éxito) y ganaría en visibilidad, especialmente de la filosofía y los valores fundamentales de la asociación, ya que estaban muy relacionados con el programa</i></p>	
<p>Análisis de la cadena de acontecimientos: No hubo necesidad de rellenar los huecos. Se decidió no ampliar la cadena de acontecimientos ya que, en ese momento, los encuestados no habían podido experimentar lo que esto supondría. En futuros informes, podrán surgir otros cambios (outcomes) de esta mejora en los aspectos culturales. No hubo necesidad de subir en la cadena, ya que el encuestado habló de cómo un cambio había llevado a otro. El consultor juzgó que no había riesgo por haber detenido la cadena demasiado pronto, ya que este cambio estaba claramente definido y no se esperaba que se perdiera un cambio negativo, ya que no había riesgo de que siguiera un cambio negativo en la cadena para este cambio en este momento. Este cambio era tangible y no genérico.</p>			
<p>Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados que se identificaron con este cambio. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.</p>			

Tabla 42: Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos. Fuente: Elaboración propia.

Cambio: Alimentar una organización transformada y preparada para el futuro

Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en la "vida" de la organización (como si fuera una persona). **¿Qué ha cambiado, según usted?**

Esto cambió: <i>Aprendió los beneficios de la mezcla, la formación, las metodologías de trabajo con los contratos de trabajo y los servicios existentes</i>	pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Cambio bien definido: Alimentar una organización transformada y preparada para el futuro
	Debido a esto, dicen que: <i>Desarrollaron procesos y formas de trabajo más eficientes</i>	Debido a esto, dicen que: <i>Las formas de trabajo alimentaron la transformación ya iniciada de la organización. Una organización preparada para el futuro con un enfoque de resolución de problemas basado en la innovación, la optimización de los recursos (inputs) existentes identificados en la sociedad (contratos, aprendizaje en el trabajo, etc.) y la filosofía.</i>	
<p>Análisis de la cadena de acontecimientos: No hubo necesidad de rellenar los huecos. Se decidió no ampliar la cadena de acontecimientos. La palabra "alimentar" era necesaria porque la transformación ya se había iniciado antes del programa, pero la forma de trabajar del programa llevó a "dar combustible a esa transformación". En futuros informes, podrán surgir otros cambios (outcomes) de esta transformación mejorada. No fue necesario subir por la cadena, ya que el encuestado habló de cómo un cambio había llevado a otro y porque el valor para la organización estaba en la transformación, no en el cambio real de los procesos. El consultor consideró que no había riesgo por haber detenido la cadena demasiado pronto, haciendo que se perdiera ese cambio negativo, ya que no había riesgo de que siguiera un cambio negativo en la cadena para este cambio en este momento. Este cambio era tangible y no genérico.</p> <p>Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados que se identificaron con este cambio. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.</p>			

Tabla 43: Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos. Fuente: Elaboración propia.

Cambio: Ahorro de costes gracias a la retención del personal

Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en la "vida" de la organización (como si fuera una persona). ¿Qué ha cambiado, según usted?			
Esto cambió: <i>La organización se enfrentó al reto de</i>	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Cambio bien definido:

<p><i>transformar las formas de trabajo para "aprender" una nueva área de especialización (energía renovable) cruzando la organización e invitando a la colaboración entre departamentos</i></p>	<p>Debido a esto, dicen que: <i>La dirección fomentó una cultura de innovación, motivación y confianza</i></p>	<p>Debido a esto, dicen que: <i>Aumentaría la posibilidad de retener las habilidades, ya que la cultura motivaba al personal a quedarse debido a las formas de trabajo.</i></p>	<p>Ahorro de costes gracias a la retención del personal. <i>Aunque la retención del personal no fuera un problema inmediato, seguía siendo un ingrediente esencial para la posible rotación del personal, a menudo causada por la falta de motivación.</i></p>
<p>Análisis de la cadena de acontecimientos: El consultor rellenó el hueco con "<i>La dirección fomentó una cultura, reteniendo las habilidades</i>" para enlazar la cadena. El razonamiento fue que el cambio organizativo estaba muy relacionado con la filosofía y la gestión de la organización y se centraba en la innovación y la resolución de problemas. Se decidió no ampliar la cadena de acontecimientos en este momento. La palabra "ampliar" era necesaria porque la rotación del personal no era un problema en este momento, pero viendo las tendencias del mercado de las organizaciones sin ánimo de lucro y de la enseñanza, este cambio podría aumentar en los próximos años". No era necesario subir la cadena. El consultor juzgó que no había riesgo por haber detenido la cadena demasiado pronto, haciendo que se perdiera ese cambio negativo, ya que no había riesgo de que siguiera un cambio negativo en la cadena para este cambio en este momento. Este cambio era tangible y no genérico.</p> <p>Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados que se identificaron con este cambio. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.</p>			

Tabla 44: Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos. Fuente: Elaboración propia.

Cambio: Mejora de las relaciones interpersonales como organización

<p>Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en la "vida" de la organización (como si fuera una persona). ¿Qué ha cambiado, según usted?</p>			
<p>Esto cambió:</p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Cambio bien definido:</p>

<p><i>La organización pasó por la creación de competencias y conocimientos en una nueva área de especialización (energías renovables)</i></p>	<p>Debido a esto, dicen que: <i>Generó la necesidad de colaborar entre departamentos para alcanzar un mismo objetivo, lo que provocó nuevas conexiones</i></p>	<p>Debido a esto, dicen que: <i>Consideran que la relación con sus actuales y nuevos colegas ha mejorado</i></p>	<p>Mejora de las relaciones interpersonales como organización <i>A nivel individual, el personal consideró que había mejorado su relación con otros colegas, lo que, aun siendo un cambio individual, fue referido por el encuestado como una mejora para la organización</i></p>
<p>Análisis de la cadena de acontecimientos: No hubo necesidad de rellenar los huecos. Se decidió no ampliar la cadena de acontecimientos en este momento, ya que no estaba claro a qué conducía la mejora de la relación. La palabra "mejorada" era necesaria porque se subrayaba que la relación era buena, pero debido a las nuevas conexiones realizadas entre departamentos y a la cercanía al trabajar por el mismo objetivo, esta relación se había profundizado o mejorado. No era necesario subir a la cadena. El consultor consideró que no había riesgo por haber detenido la cadena demasiado pronto, haciendo que se perdiera ese cambio negativo, ya que no había riesgo de que siguiera un cambio negativo en la cadena para este cambio en este momento. Este cambio era tangible y no genérico.</p> <p>Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados que se identificaron con este cambio. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.</p>			

Tabla 45: Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos. Fuente: Elaboración propia.

6.1.2 Prueba de magnitud (significance)

Tras la primera interacción con los encuestados, en la que se recogieron datos cualitativos, los cambios (outcomes) se sometieron a un umbral predefinido para determinar qué cambios (outcomes) debían someterse a una prueba de relevancia. Los cambios (outcomes) que se consideraron bien definidos se sometieron a esta prueba de relevancia.

Se comprobó la magnitud (significance) de 9 cambios (outcomes).

Norte Joven (como organización)	Cambio: Mayor acceso a los recursos financieros	Cambio: Alimenta una organización transformada y preparada para el futuro	Cambio: Fortalecimiento de los valores de la organización y mejora de la imagen de la filosofía central de la organización	Cambio: Establecer una base financiera de apoyo a otros programas
Percepción de los grupos de interés (importante)	La mayoría de los encuestados coincidieron en que este	La mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo en que este	La mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo en que este cambio era	Algunos de los encuestados estuvieron de acuerdo en que este

para ellos)	cambio era muy relevante para la actividad.	cambio era relevante para la actividad.	relevante para la actividad.	cambio era relevante en cierta medida para la actividad. Se afirmó que el hecho de haber recibido este apoyo económico, "liberó" tiempo del personal que habrían dedicado a la recaudación de fondos en lugar de al desarrollo y ejecución del programa.
Normas sociales que exigen la inclusión	La norma social es que ser capaz de mostrar historias de éxito conduce a una mayor posibilidad de obtener fondos.	Ninguno	La norma social es que ser capaz de mostrar historias de éxito lleva a una organización sin ánimo de lucro, sostiene una mejor imagen.	La norma social establece que cuanto mayor es la financiación de una organización, menos tienen que buscar nuevos inversores (menos tiempo dedicado a la recaudación de fondos y más tiempo dedicado a la ejecución).
Impactos financieros directos a corto plazo para la organización	Sí	Ninguno	Ninguno	Sí
Normas basadas en los pares (otras orgs gestionan el cambio)	Otros informes incluyen este valor como cambio.	Otros informes incluyen este valor como cambio.	Otros informes incluyen este valor como cambio.	No se ha detectado en otros informes.
Conclusión	Lo más relevante	Relevante	Relevante	Menos relevante

Tabla 46: Cambios en los grupos de interés. Fuente: Elaboración propia.

Norte Joven (como organización)	Cambio: Más conocimientos sobre la sostenibilidad (individual)	Cambio: Mejora de las habilidades en la redacción de proyectos (individual)	Cambio: Ahorro de costes gracias a la retención del personal	Cambio: Las instalaciones se volvieron más sostenibles	Cambio: Mejora de las relaciones interpersonales como organización
Percepción de los grupos de interés (importante para ellos)	Se consideró relevante para otros grupos de interés, pero no tanto para éste.	Muy pocos encuestados lo consideraron relevante en cierta medida.	Algunos de los encuestados coincidieron en que este cambio era muy relevante para la actividad.	Algunos de los encuestados estuvieron de acuerdo en que este cambio era relevante en cierta medida para la actividad.	Algunos de los encuestados estuvieron de acuerdo en que este cambio era relevante en cierta medida para la actividad.
Normas sociales que exigen la inclusión	La norma social es que cuando se aprende algo nuevo, se puede aplicar.	La norma social no indica que este tipo de proyecto conduzca necesariamente al dominio del idioma.	La norma social es que cuando la gente es feliz en el trabajo, se queda.	La norma social es que cuando se aprende algo nuevo, se puede aplicar, pero no necesariamente.	La norma social es que el trabajo en equipo permite conocer mejor a cada persona y mejorar las relaciones.
Impactos financieros directos a corto plazo para la organización	Ninguno	Ninguno	Sí	Ninguno	Ninguno
Normas basadas en los iguales (otras orgs gestionan el cambio)	Otros informes controlarían el aumento de los conocimientos, pero no son necesarios para este tema.	Otros informes controlarían el aumento de los conocimientos, pero no son necesarios para este tema.	Otros informes cubrirían este cambio.	Otros informes cubrirían la mejora de las instalaciones, pero no son necesarios para este ámbito.	Otros informes cubrirían este cambio.
Conclusión	No es relevante	No es relevante	Lo más relevante	Menos relevante	Relevante

Tabla 47: Relevancia de los cambios. Fuente: Elaboración propia.

6.1.3 Prueba de magnitud (significance)

Norte Joven (como organización)	Cambio: Mayor acceso a los	Cambio: Alimenta una	Cambio: Fortalecimiento de los
---------------------------------	----------------------------	----------------------	--------------------------------

	recursos financieros	organización transformada y preparada para el futuro	valores de la organización y mejora de la imagen de la filosofía central de la organización
Número de personas que experimentan el cambio	6 (1 org)	6 (1 org)	5 (1 org)
Cantidad de cambio por persona	9	9	9
Duración (años)	2	2	4
Causalidad (peso muerto)	50%	60%	50%
Valor (representación financiera)	124.000 €	27.000 €	90.000 €
Impacto (tiene en cuenta todo lo anterior)	$((124000*0,5)/2)*1$ = 31.000 EUROS	$((27000*0,4)/2)*1$ = 5.400 €	$((90000*0,5)/4)*1$ = 11.250 €
Conclusión (significativa/no significativa)	Lo más significativo	Lo más significativo	Lo más significativo

Tabla 48: Cambios (outcomes) fueron llevados a través de la prueba de magnitud (significance). Fuente: Elaboración propia.

Norte Joven (como organización)	Cambio: Establecer una base financiera de apoyo a otros programas	Cambio: Ahorro de costes gracias a la retención del personal	Cambio: Mejora de las relaciones interpersonales como organización
Número de personas que experimentan el cambio	5 (1 org)	5 (1 org)	5 (1 org)
Cantidad de cambio por persona	10	1 de 42 (2%)	7
Duración (años)	3	4	2
Causalidad (peso muerto)	50%	70%	30%
Valor (representación financiera)	1.200 €	20.612 €	5.400 €
Impacto (tiene en cuenta todo lo anterior)	$((1200*0,5)/3)*1$ = 200 €	$((20412*0,3)/4)*1$ 3.092 €	$((5400*0,7)/2)*1$ = 1.890 €
Conclusión (significativa/no significativa)	Descartado	Les significativos	Menos significativo

Tabla 49: Cambios (outcomes). Fuente: Elaboración propia.

6.1.4 Relación entre los cambios bien definidos, los recursos, y los cambios

Estos son los 5 cambios (outcomes) finales monetizados para este grupo de interés en este informe. Estos son los cambios (outcomes) finales incluidos en el cálculo del SROI.

Norte Joven (como organización) grupo de interés - cambios (outcomes)	Descripción
Mayor acceso a los recursos financieros	El programa generó evidencias y argumentos para ser utilizados en la recaudación de fondos. Estas evidencias "tangibles" podrían conducir a un aumento de la financiación de los proyectos impulsados por la organización. Abrió una nueva puerta para que la organización se acercara a los mismos financiadores, o a otros fondos en los que los "cambios evidenciados" son muy valiosos. Cambió la capacidad de la organización para recaudar fondos.
Nutrir una organización transformada y preparada para el futuro. Preparación para el mercado y mejora de las habilidades en el desarrollo de programas innovadores en áreas de front-end (sostenibilidad) con un impacto social real (triple impacto).	<p>Este programa ha contribuido a "alimentar" la filosofía organizativa existente. No la transforma (puesto que la organización ya había iniciado la labor de transformación), sino que apoya una forma de trabajar que ya estaba en marcha al demostrar que la organización era capaz de innovar en un mercado difícil. El "cambio" que experimenta la organización es la mejora de la capacidad de transformación, de innovación, que lleva a la organización a estar más preparada para el mercado.</p> <p>Hace algún tiempo, la organización se transformó de una ONG tradicional en una organización innovadora, creativa y flexible que impulsa el desarrollo de programas con verdadero impacto social. Aunque este programa es uno de varios programas con un componente innovador, el programa analizado en este informe resultó ser especialmente innovador en:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mezcla de un modelo de experiencia laboral (prácticas, contratos de trabajo, experiencia real con clientes) con la formación en el aula 2. Desarrollo de un programa que genera un "impacto circular" (ayudados-ayudantes) 3. Identificación de necesidades existentes en el mercado (los certificados a impartir se seleccionan donde las oportunidades de empleo son mayores y en áreas emergentes como las energías renovables) 4. Desarrollo de los contenidos programado en torno a un área de proyecto (sostenibilidad) y aplicado a todos los contenidos transversales (matemáticas, competencias profesionales, etc.) 5. Recaudación de fondos a nivel internacional, sin limitar la recaudación al territorio local.
Fortalecimiento de los valores de la organización y mejora de la imagen de la filosofía central de la organización	Este cambio está relacionado con dos aspectos identificados por los encuestados, que impactan en la organización debido al programa. Según los encuestados, este programa ha apoyado la construcción de los valores de la organización, ha mejorado los valores y ha contribuido a reforzarlos. Los valores son "un activo" de una organización y experimentan cambios. Del mismo modo, se reforzó y cambió otro intangible: la filosofía central. El

	programa potenció la "cultura innovadora" y el "caminar la milla extra", dos componentes de la filosofía, impulsando la filosofía central de la organización.
Ahorro de costes gracias a la retención del personal	Retener las competencias es un reto en el mercado actual. El programa innovador y el hecho de formar parte de una organización que lleva a cabo un programa de estas características lo convirtió en un lugar de trabajo atractivo y, por tanto, ayudó a retener al personal. Esto se traduce en eficiencia de costes para la organización, ya que se "ahorran" los costes causados por la rotación del personal.
Mejora de las relaciones interpersonales como organización	A nivel individual, el personal sintió que había profundizado, enriquecido o mejorado las relaciones con los colegas existentes y con los nuevos. Esta "cercanía" se generó al trabajar con el programa en el que un objetivo era compartido por todos los departamentos, y las contribuciones de todos ellos condujeron al éxito.

Tabla 50: Relación entre los cambios bien definidos, los recursos, y los cambios. Fuente: Elaboración propia.

La tabla indica los cambios (outcomes) generados por los grupos de interés (en la última columna) y muestra la relación entre la actividad, los recursos (inputs) y resultados (Outputs), y los cambios (outcomes). Esto se conoce a veces como la Teoría del Cambio o modelo lógico. Es decir, es la historia de cómo este programa cambia el mundo.

Actividad: El programa "GENERANDO FUTURO CONECTANDO LA FORMACIÓN AL EMPLEO" es un programa de formación para mejorar la empleabilidad de personas socialmente vulnerables y sin cualificación.				Período: 3 años
Recursos (inputs)	Resultados (outputs)	Debido a esto, dicen que:	Debido a esto, dicen que:	Así, los cambios bien definidos (outcomes) son:
Gastado por los recursos (inputs) asignados al proyecto) cubriendo: 1 gestor de proyectos, 1 oficial de apoyo social durante los dos primeros años, y otros costes relacionados con la coordinación.	288 jóvenes adultos de entre 18 y 25 años, procedentes de entornos socioeconómicamente vulnerables, pasaron por una formación de certificación profesional impartida por el programa (los KPI se enumeran en la sección sobre el proyecto).	<i>Se expusieron a desafíos (nueva área, nuevas necesidades, requisitos)</i>	<i>Desarrolla una nueva solución de formación innovadora y atractiva</i>	Mayor acceso a los recursos financieros
		<i>Aprendieron "lo que funcionó" del proceso de tres años del programa</i>	<i>Genera una historia de éxito con indicadores que muestran el éxito</i>	Fortalecimiento de los valores de la organización y mejora de la imagen de la filosofía central de la organización

<p>Costes directamente relacionados con la ejecución del proyecto: materiales de los talleres, costes de servicios profesionales externos, costes de formación, asistencia directa a los estudiantes, marketing, evaluación externa. Asignación de los costes indirectos del proyecto relacionados con las instalaciones utilizadas para esta actividad: electricidad, agua, mantenimiento. No hay costes de alquiler ya que la organización no paga alquiler. 405.658 €</p>	<p>De ellos, 165 completaron sus itinerarios. El reparto es el siguiente: 108 completaron un itinerario de Norte Joven, obteniendo un certificado de profesionalidad de nivel 1. 31 completaron la formación dual (equivalente a la superación del certificado de profesionalidad de nivel 2). 26 completaron la formación certificada en sectores emergentes (Control de plagas y Comercio) (equivalente a los certificados de profesionalidad de nivel 1 y 2). 1 comunicado de prensa el 7 de noviembre de 2019. 1 vídeo con 478 visualizaciones. 1 informe de evaluación (SROI) (de 1, 100%).</p>	<p><i>Aprendieron los beneficios de la mezcla, la formación, las metodologías de trabajo con los contratos de trabajo y los servicios existentes</i></p>	<p><i>Desarrolla procesos y formas de trabajo más eficientes</i></p>	<p>Alimenta una organización transformada y preparada para el futuro</p>
	<p>1 comunicado de prensa el 7 de noviembre de 2019. 1 vídeo con 478 visualizaciones. 1 informe de evaluación (SROI) (de 1, 100%).</p>	<p><i>La organización se enfrentó al reto de transformar las formas de trabajo para "aprender" una nueva área de especialización (energía renovable) cruzando la organización e invitando a la colaboración interdepartamental</i></p>	<p><i>La dirección fomentó una cultura de innovación, motivación y confianza</i></p>	<p>Ahorro de costes gracias a la retención del personal</p>
	<p>1 comunicado de prensa el 7 de noviembre de 2019. 1 vídeo con 478 visualizaciones. 1 informe de evaluación (SROI) (de 1, 100%).</p>	<p><i>La organización pasó por la creación de competencias y conocimientos en una nueva área de especialización (energías renovables)</i></p>	<p><i>Generó la necesidad de colaborar entre departamentos para alcanzar el mismo objetivo, lo que provocó nuevas conexiones</i></p>	<p>Mejora de las relaciones interpersonales</p>

Tabla 51: Cambios (outcomes) generados por los grupos de interés y la relación entre la actividad, los recursos (inputs) y resultados (Outputs). Fuente: Elaboración propia.

6.1.5 Justificación de la duración

La siguiente tabla describe la justificación de la duración fijada para cada cambio con el fin de evitar que se exagere el impacto del programa en estos cambios (outcomes). La duración se basó principalmente en los grupos de interés y se complementó, cuando fue necesario, con terceras fuentes o con la opinión de los consultores. La recopilación de datos se llevó a cabo en la fase de recopilación de datos cualitativos para los cambios (outcomes) bien definidos, en los que participó el grupo de interés.

Cambio material	Duración	Razonamiento
-----------------	----------	--------------

<p>Mayor acceso a los recursos financieros</p>	<p>2</p>	<p>La duración de este cambio la establece el grupo de interés. Es la media de todas las aportaciones realizadas individualmente por los encuestados. Así, los encuestados coincidieron en gran medida en la duración. La razón es que una historia de éxito utilizada para reforzar el aumento de valor sólo es válida durante un periodo de tiempo más corto, ya que la organización necesita demostrar los "últimos éxitos".</p> <p>Fuente: informado por grupo de interés, experiencia del consultor.</p>
<p>Fortalecimiento de los valores de la organización y mejora de la imagen de la filosofía central de la organización</p>	<p>4</p>	<p>La duración de este cambio la establece el grupo de interés. Es la media de todas las aportaciones realizadas individualmente por los encuestados. El razonamiento es que la identidad de marca es sostenible en el tiempo, y una historia de éxito forma parte de la antigüedad y la experiencia acumuladas, donde tiene valor en el tiempo.</p> <p>Fuente: informado por grupo de interés, experiencia del consultor</p>
<p>Alimenta una organización transformada y preparada para el futuro</p>	<p>2</p>	<p>La duración de este cambio la establece el grupo de interés. Así, el 75% de los encuestados coincidió en que la duración debía ser de 3 años, pero el otro 25% tenía otras opiniones, por lo que se redujo a 2 años para ser conservadores. La razón es que la transformación necesita alimentarse continuamente para no volverse estática. La innovación es una acción en constante movimiento.</p> <p>Fuente: informado por grupo de interés, experiencia del consultor</p>
<p>Ahorro de costes gracias a la retención del personal</p>	<p>4</p>	<p>La duración de este cambio la establece el grupo de interés. Los encuestados proporcionaron valoraciones muy diferentes para este resultado. Para ser conservadores, se estableció una media de todas las respuestas. Este resultado es difícil de valorar, ya que la retención de competencias es una acción constante en una organización.</p> <p>Fuente: informado por grupo de interés, experiencia del consultor</p>

Mejora de las relaciones interpersonales	1	<p>La duración de este cambio la establece el grupo de interés. Es la media de todas las aportaciones realizadas individualmente por los encuestados. Así, los encuestados coincidieron en gran medida en la duración. La razón es que una historia de éxito utilizada para reforzar el aumento de valor sólo es válida durante un periodo de tiempo más corto, ya que la organización necesita demostrar los "últimos éxitos".</p> <p>Fuente: informado por grupo de interés, experiencia del consultor</p>
---	---	---

Tabla 52: Justificación de la duración. Fuente: Elaboración propia.

6.1.6 Cálculo del impacto por cambio (outcome)

Para evitar que se exagere el impacto del programa en estos cambios (outcomes), en la siguiente tabla se establece el porcentaje por área descontado en valor para el cambio específico y se explica el fundamento de esta evaluación. Los grupos de interés han participado en la fijación de estos valores. Por lo tanto, se trata de una evaluación informada por los grupos de interés. En algunos casos, el consultor también se remitió a información de terceros.

Cambio material: Mayor acceso a los recursos financieros		
Factores	Ratio	Descripciones
Peso muerto	50%	<p>El grupo de interés expresó que este cambio habría ocurrido en cierta medida en otras circunstancias que las generadas por el programa, ya que la clave del desarrollo del programa fue el equipo y la predisposición del equipo a innovar, por lo que se consideró que habrían recaudado fondos y desarrollado otro programa similar.</p> <p>Fuente: grupo de interés</p>
Desplazamiento	20%	<p>El desplazamiento se refiere a la medida en que el cambio desplaza a otros cambios (outcomes). Es decir, debido a la mayor evaluación de los recursos financieros, ¿impedirá que otra persona experimente el mismo cambio? Como este cambio no se refiere a la "obtención de los fondos" en sí, no desplaza a otras organizaciones que solicitan los fondos para obtenerlos; se refiere al "mayor acceso", que se basa en el hecho de que la organización ahora puede demostrar los cambios en la vida de las personas al solicitar fondos que requieren experiencia y pruebas. Sin embargo, al consultar al grupo de interés, éste mencionó que al convertirse en "otro actor en el mercado" (de los que se pueden evidenciar), podría</p>

		<p>generar un aumento de la competencia para otros "ahora hay otro actor en el mercado luchando" por los mismos fondos, que antes no existía. Por lo tanto, este cambio podría "disminuir" el acceso a los fondos para otras ONG con las mismas características y pruebas de impacto para proyectos similares. "Aumentar el acceso y disminuir el acceso" no es el mismo cambio, pero el objetivo final es el mismo, por lo que, por esta hipotética razón, y para no exagerar, se fijó el desplazamiento en base a este cálculo para evitar tener que incluir un nuevo grupo de interés.</p> <p>Cálculo: Si el punto de referencia es el 100% y el aumento es el 25%, la estimación del desplazamiento es $100\%/125\% = 20\%$.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés. y de los consultores.</p>
Atribución	60%	<p>Los grupos de interés atribuyen este cambio en gran medida también a otros factores, por lo que esta tasa se establece alta. La metodología de trabajo en la organización es otra de las razones del éxito en la captación de fondos, así como la profesionalidad de los técnicos, las posibilidades que genera el mercado laboral en ese momento, el importante número de candidatos disponibles y el trabajo en red. En conjunto, este cambio no se debe únicamente a este programa. También el equipo y la experiencia de la organización es un factor importante por el que se obtienen fondos en general. Los fondos se consiguen principalmente porque los programas impulsados por Norte Joven generan un impacto positivo, y los cambios son buenos. Hay dos formas de recaudar fondos: el trabajo del comité económico que contacta con los financiadores para presentar el proyecto de Norte Joven y el trabajo del equipo de proyectos que presenta los proyectos de Norte Joven a las convocatorias de financiación. En ambos casos, influye la "experiencia" y cómo la organización ha sido financiada antes o por quién. Además, en los talleres de hostelería se han llevado a cabo otras innovaciones, como el catering solidario o el restaurante escolar, que también han contribuido significativamente al impacto generado por la organización y, en consecuencia, serán importantes a la hora de obtener el apoyo y la financiación necesarios para llevar a cabo la intervención. Así pues, sin los buenos cambios del proyecto, el trabajo en equipo y los cambios mostrados, todo lo anterior no sería posible.</p> <p>Fuente: informados por los grupos de interés.</p>
Caída	50%	<p>Debido a que esta información tiene que ser reciente, el componente "noticias" de este proyecto se desvanecería y habría que innovar de nuevo. Por tanto, el abandono se establece en un nivel alto.</p> <p>Fuente: juicio de la consultora</p>

Tabla 53: Cambio material: Mayor acceso a los recursos (inputs) financieros. Fuente: Elaboración propia.

Cambio material: Fortalecimiento de los valores organizativos y mejora de la imagen de la filosofía central de la organización		
Factores	Ratio	Descripciones
Peso muerto	50%	<p>El grupo de interés expresó que este cambio habría ocurrido en cierta medida en otras circunstancias que las generadas por el programa, ya que la clave del desarrollo del programa fue el equipo y la predisposición del equipo a innovar, por lo que se consideró que habrían recaudado fondos y desarrollado otro programa similar que hubiera dado esta visibilidad.</p> <p>Fuente: grupo de interés.</p>
Desplazamiento	10%	<p>El desplazamiento se refiere a la medida en que el cambio desplaza a otros cambios (outcomes). Es decir, debido al fortalecimiento de los valores organizativos y a la mejora de la imagen de la filosofía central de la organización, ¿impedirá que otra persona experimente el mismo cambio? Este cambio, muy específico para esta organización, no se esperaba que desplazara a ningún otro cambio para ninguna otra organización. Es decir, no se esperaba que "impidiera" a nadie experimentar el mismo cambio o "menos fuerte" en su imagen. Se podría argumentar que la competencia podría "debilitar" a los demás actores del mercado si se comparan, pero esto sería en muy poca medida, ya que esta organización no se encuentra en un mercado extremadamente competitivo (considerando a los financiadores como el mercado).</p> <p>Para mantener un enfoque conservador, ya que el análisis podría haber pasado por alto un cambio desplazado, se atribuyó un 10% de desplazamiento a este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Atribución	70%	<p>Los grupos de interés atribuyeron este cambio en gran medida también a otros factores, por lo que este índice es elevado. Los valores y la filosofía de la organización preceden al programa como tal, es decir, el programa forma parte de la cultura de la organización, y no al revés. Obviamente, el éxito del programa contribuye a dar visibilidad a la organización. Asimismo, la participación en redes y el contacto con empresas ha permitido visualizar el proyecto, y con él la filosofía y los valores de la organización. Además, cada año se presentan numerosos proyectos a entidades públicas y privadas donde se recogen todas las innovaciones y buenas prácticas que se llevan a cabo, los cambios y el impacto alcanzado hasta la fecha, etc.</p> <p>Fuente: informados por los grupos de interés.</p>
Caída	10%	<p>Debido a que la antigüedad y el éxito histórico son marcas de la casa, la caída se fijó en un nivel bajo.</p> <p>Fuente: juicio de la consultora</p>

Tabla 54: Cambio material: Fortalecimiento de los valores organizativos y mejora de la imagen de la filosofía central de la organización. Fuente: Elaboración propia.

Cambio material: Alimentar una organización transformada y preparada para el futuro		
Factores	Ratio	Descripciones
Peso muerto	60%	<p>el grupo de interés expresó que este cambio habría ocurrido en cierta medida en otras circunstancias que las generadas por el programa, ya que la clave del desarrollo del programa fue el equipo y la predisposición del equipo a innovar, por lo que se consideró que habrían recaudado fondos y desarrollado otro programa similar que habría ayudado a transformar.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés.</p>
Desplazamiento	10%	<p>El desplazamiento se refiere a la medida en que el cambio desplaza a otros cambios (outcomes). Es decir, debido a que un ahora nutre a una organización transformada y preparada para el futuro, ¿impedirá que otra persona experimente el mismo cambio? Este cambio, muy específico para esta organización, no se esperaba que desplazara a ningún otro cambio para ninguna otra organización o persona. Es decir, no se esperaba que "impidiera" a nadie experimentar el mismo cambio o que hiciera que cualquier otra organización estuviera menos nutrida o transformada.</p> <p>Para mantener un enfoque conservador, ya que el análisis podría haber pasado por alto un cambio desplazado, se atribuyó un 10% de desplazamiento a este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y juicio de la consultora.</p>
Atribución	60%	<p>El grupo de interés expresó que este cambio habría ocurrido en gran medida en otras circunstancias que las generadas por el programa. La metodología de trabajo y nuestro proceso de calidad interno ya impulsaron la transformación y están "preparados para el futuro". El programa ayudó a mantener y evolucionar este cambio. Este programa, y también el anterior, había incorporado innovaciones en la metodología (como el aprendizaje-servicio) y en la organización (formación DUAL que no se había puesto en práctica antes), pero fue una base para este programa. Sin embargo, si no se hubiera desarrollado este proyecto, se habría desarrollado otro que hubiera contribuido a la innovación. Es decir, no es tanto el proyecto el que ha llevado a la organización a ser innovadora, sino que la "actitud" y los pensamientos estaban ahí antes. Un ejemplo: las innovaciones y buenas prácticas generadas por la organización se han llevado a cabo no sólo en el ámbito del mantenimiento, sino también en el de la hostelería.</p> <p>Además, la organización cuenta con medidas de transparencia desde sus inicios y con un equipo de profesionales que busca la</p>

		<p>excelencia, ofreciendo a los alumnos una atención integral y totalmente personalizada. La mejora continua se aplica a todas las áreas de la organización, desde la intervención hasta la gestión y la comunicación. Por ello, forma parte de la filosofía de la organización.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés.</p>
Caída	10%	<p>Debido al hecho de que una filosofía no se "desvanece en el tiempo", sino que sigue necesitando ser alimentada, la tasa de abandono se fijó, pero baja.</p> <p>Fuente: Juicio de la consultora.</p>

Tabla 55: Cambio material: Alimentar una organización transformada y preparada para el futuro. Fuente: Elaboración propia.

Cambio material: Ahorro de costes gracias a la retención del personal		
Factores	Ratio	Descripciones
Peso muerto	70%	<p>El grupo de interés expresó que este cambio habría ocurrido en gran medida en otras circunstancias que las generadas por el programa, ya que trabajan con el compromiso y la motivación en muchos otros aspectos.</p> <p>Fuente: Información de los grupos de interés.</p>
Desplazamiento	10%	<p>El desplazamiento se refiere a la medida en que el cambio desplaza a otros cambios (outcomes). Es decir, debido al ahorro de costes por la retención del personal (lo que significa que la organización no tuvo que gastar costes en emplear o retener al personal), ¿impediría que otra persona experimentara el mismo cambio? Cuando se consultó a el grupo de interés, ésta confirmó que no contrataría head hunters u otros servicios para emplear (si el personal fuera despedido o se marchara) y que no traería a organizaciones externas para trabajar en la motivación para retener al personal. Es decir, que no se esperaba "impedir" que nadie ahorrara gastos de personal ni afectar a las finanzas de nadie con menos o más ingresos.</p> <p>Para mantener un enfoque conservador, ya que el análisis podría haber pasado por alto un cambio desplazado, se atribuyó un 10% de desplazamiento a este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés. y de los consultores.</p>
Atribución	70%	<p>El grupo de interés expresó que este cambio se habría producido en gran medida gracias a varios factores, redes y relaciones. Uno de ellos fueron los procesos de calidad y los equipos de trabajo que mantienen motivado al personal. Los profesionales se comprometen a trabajar con y para los alumnos. Es un trabajo</p>

		<p>vocacional en el que la motivación pasa por ayudar a los demás (los alumnos).</p> <p>Norte Joven es atractiva por la cultura organizacional que pone al alumno en el centro de la intervención, porque da respuestas integrales, porque trata de cuidar a los profesionales que allí trabajan, porque trata de hacer innovaciones para seguir dando respuestas a las necesidades, porque permite que los profesionales crezcan aportando sus innovaciones, pero esto es en términos generales, como organización, y no sólo por el proyecto en sí mismo. El Programa Generando Futuro es generado por la misión, la visión y los valores. Que sea un buen lugar para trabajar se debe a la filosofía y cultura organizativa de Norte Joven, que tiene mucho que ver con la misión, visión y valores, así como con los miembros del Consejo de Administración y la dirección de la organización.</p> <p>El objetivo es que los profesionales puedan crecer, aportar valor y desarrollarse en un contexto de confianza, compromiso y responsabilidad, convencidos de que su bienestar laboral es la mejor garantía para lograr el mayor impacto posible en favor de las personas, principalmente jóvenes, para las que trabaja la organización.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés.</p>
Caída	30%	<p>La tasa de abandono se fija en el 30%, basándose en la idea de que retener al personal es una acción en la que hay que trabajar continuamente. La motivación de un programa no perdura en el tiempo.</p> <p>Fuente: Juicio de la consultora.</p>

Tabla 56: Cambio material: Ahorro de costes gracias a la retención del personal. Fuente: Elaboración propia.

Cambio material: Mejora de las relaciones interpersonales		
Factores	Ratio	Descripciones
Peso muerto	30%	<p>El grupo de interés expresó que este cambio se habría producido en cierta medida en otras circunstancias distintas a las generadas por el programa, pero las características del programa, en comparación con otros programas que han desarrollado y también la pandemia de COVID-19 contribuyeron en gran medida a trabajar en equipo, de forma cruzada y hacia un mismo objetivo.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés.</p>
Desplazamiento	10%	<p>El desplazamiento se refiere a la medida en que el cambio desplaza a otros cambios (outcomes). Es decir, debido a la mejora de las relaciones interpersonales (entre los miembros del equipo), ¿se evitaría que otra persona experimentara el mismo cambio? Cuando</p>

		<p>se consultó a el grupo de interés, no pudieron identificar una grupo de interés que "dejara" de mejorar la relación interpersonal, que disminuyera la relación (pelearse, dejar de interactuar o algo similar) o que este cambio, es decir, que este cambio afectara a la relación de alguien con menos o más "relación".</p> <p>Para mantener un enfoque conservador, ya que el análisis podría haber pasado por alto un cambio desplazado, se atribuyó un 10% de desplazamiento a este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés. y de los consultores.</p>
Atribución	50%	<p>El grupo de interés expresó que este cambio se habría producido en gran medida debido a varios factores, redes y relaciones ya establecidas en la organización.</p> <p>Fuente: informados por los grupos de interés.</p>
Caída	0%	<p>La tasa de abandono se fija en el 0%, ya que la duración es de sólo 1 año.</p> <p>Fuente: juicio del consultor.</p>

Tabla 57: Cambio material: Mejora de las relaciones interpersonales. Fuente: Elaboración propia.

6.1.7 Indicadores y proxies financieros

Los indicadores son formas de saber que el cambio se ha producido. Por lo tanto, se identificaron indicadores para medir cuánto había cambiado para este grupo de interés. En esta evaluación SROI se aplicaron a los cambios (outcomes) ya que son las medidas de cambio que interesaban para el estudio. La idea era identificar indicadores que pudieran decir:

6. Si el cambio se ha producido.
7. En qué medida

Este estudio identifica una serie de indicadores financieros que se corresponden con los indicadores de cambios. Se consultaron fuentes externas para identificar los indicadores financieros. Un "proxy" es una aproximación de valor cuando es imposible obtener una medida exacta, mientras que los proxies enumerados en la tabla deben considerarse como indicadores financieros utilizados para monetizar el valor de la cuenta.

Esta tabla sirve para describir cómo el consultor, informado por el grupo de interés en la recopilación y validación de datos cualitativos, ha identificado los valores financieros apropiados para los 5 cambios (outcomes) monetizados. Esta tabla sirve para describir cómo el consultor, informado por el grupo de interés en la recopilación y validación de datos cualitativos, ha identificado los valores financieros apropiados para los cinco cambios (outcomes) monetizados. Esto debe considerarse como una forma de representar la

importancia relativa para los grupos de interés del cambio experimentado. El valor indicado en la última columna es:

- Un cálculo de varios parámetros (descrito en la descripción del proxy)
- Un coste único referido a un período.

Todos los proxies fueron también informados por los grupos de interés. La preferencia declarada se contrastó con otros proxies para reforzar la selección de proxies. El valor final y la selección de proxies se validaron con el grupo de interés.

Cambios (outcomes)	Indicadores	Medida	Indicador financiero	Valor
<i>¿Cómo describiríamos el cambio?</i>	<i>¿Cómo mediríamos el cambio?</i>	<i>¿Cuánto ha cambiado?</i>	<i>¿Qué proxy utilizaríamos para valorar el cambio?</i>	<i>¿Cuál es el valor del cambio?</i>
Mayor acceso a los recursos financieros	Media del nivel de confianza en los fondos de "aterriaje".	9 de 10	Inversión media de los donantes españoles durante un periodo de 3 años.	119.145 €
Descripción del indicador: Indicador subjetivo (auto informado). Los encuestados deben informar, en una escala de 1 a 10, sobre la facilidad con la que la organización podría adquirir fondos gracias al éxito.				
Descripción de la representación: Basado en el mercado (precio de mercado) Inversión de los donantes españoles (137.90 €/año/persona) para un periodo de 3 años, multiplicado por la cantidad de beneficiarios (288). <i>Cálculo:</i> 137,90*3*288 = 119.145 € Fuente: https://www.aefundraising.org/estudio-perfil-del-socio-de-las-ong/				
Descripción del valor de 119.145 euros (valor calculado, véase más arriba): A falta de datos relacionados con una media sobre cuánto financian las organizaciones privadas los proyectos sociales, el consultor utilizó una referencia relacionada con cuánto dona la sociedad española (las personas) a los proyectos sociales. El proxy "donaciones privadas /ciudadano español" para un periodo de 3 años, fue seleccionado por ser el más concertado y apoyado por los otros proxies. <ol style="list-style-type: none"> Una empresa con mayor reputación o capacidad "añadiría valor" a su "valor de empresa". La empresa valdría más en el mercado. Si se aplica un incremento del 10% al valor total de los beneficios de la empresa en 2020 (1.873.000 euros, Cuentas Anuales 2020), la representación sería de 187.300 euros. El 40% de los encuestados eligió 200.000 euros o más como indicador de la cantidad de fondos que creían que podrían adquirir gracias a la "historia de éxito" del programa. La media del grupo sobre la cantidad de fondos que podrían solicitar gracias a la nueva experiencia fue de 200.000 euros; Valor del tiempo de recaudación de fondos frente a las ganancias. ¿Cuánto valor tiene 1h de "recaudación de fondos"? es decir, ¿cuántos "fondos" vale una hora de recaudación de fondos? Se preguntó a 3 recaudadores de fondos cuánto tiempo estimaban que les llevaría recaudar fondos para un proyecto de 200.000 euros. La cantidad de tiempo fue muy aproximada para los 3 recaudadores de fondos. <ol style="list-style-type: none"> Tiempo estimado: dos semanas de trabajo, 80h. Vale por hora 2.500 euros/hora Valor total: 200.000 euros 				

Tabla 58: Los cambios, los indicadores, las medidas, los representantes financieros y el valor. Fuente: Elaboración propia.

Cambios (outcomes)	Indicadores	Medida	Indicador financiero	Valor
¿Cómo describirías el cambio?	¿Cómo mediremos el cambio?	¿Cuánto ha cambiado?	¿Qué proxy utilizamos para valorar el cambio?	¿Cuál es el valor del cambio?
Fortalecimiento de los valores de la organización y mejora de la imagen de la filosofía central de la organización	Promedio de reconocimiento reforzado, representado por el equipo directivo y el equipo de proyecto.	9 de 10 1 evento 1 artículo publicado	Coste de una agencia de marketing para realizar una campaña de branding durante 3 años.	90.000 €
Descripción del indicador: Indicador subjetivo: Los encuestados debían informar, en una escala de 1 a 10, cuánto creían que la organización "crecería" con una imagen positiva. Apoyado por un indicador objetivo que se medirá justo después del cierre del programa. Indicador objetivo: la historia de éxito atrae a >50 personas al evento o 1 artículo en la prensa (línea de base: 0 eventos en prensa el año anterior).				
Descripción del proxy: Basado en el mercado (precio de mercado): Se utilizó como proxy el precio de mercado por "ser visible". Se contactó con dos agencias para obtener dos propuestas de precios. 90.000 euros de coste único. Fuente: benchmarking				
Descripción del valor de 90.000 euros: coste de una agencia de marketing para realizar una campaña durante 3 años. Esta delegación se consideró la más adecuada debido a que: <ul style="list-style-type: none"> a) El 40% de los encuestados lo consideró representativo, el otro 60% consideró que no podía fijar un valor, pero validó la propuesta de representación en una fase posterior b) La exposición externa se realiza normalmente a través de agencias de comunicación, construyendo reputación y credibilidad. El tiempo estimado es el mismo que el del programa (3 años). 				

Tabla 59: Los cambios, los indicadores, las medidas, los representantes financieros y el valor. Fuente: Elaboración propia.

Cambios (outcomes)	Indicadores	Medida	Indicador financiero	Valor
¿Cómo describiríamos el cambio?	¿Cómo mediríamos el cambio?	¿Cuánto ha cambiado?	¿Qué proxy utilizaríamos para valorar el cambio?	¿Cuál es el valor del cambio?
Alimenta una organización transformada y preparada para el futuro	Indicador subjetivo (auto declarado): Los encuestados deben informar, en una escala de 1 a 10, cuánto ha cambiado la cultura organizativa gracias al programa. Apoyado	9 de 10 y más de una solicitud de fondos realizada	Coste de tres años de consultoría para transformar una organización.	27.600 €

	<p>por un indicador objetivo que se medirá justo después del cierre del programa. Indicador del objetivo: 1 solicitud de fondos para 2021/2022 cuando un requisito es presentar una solución innovadora basada en pruebas de trabajos anteriores.</p>			
<p>Descripción del indicador: Indicador subjetivo (auto informado): Los encuestados deben informar, en una escala de 1 a 10, cuánto ha cambiado la cultura organizativa gracias al programa. Apoyado por un indicador objetivo que se medirá justo después del cierre del programa. Indicador del objetivo: 1 solicitud de fondos para 2021/2022 cuando un requisito es presentar una solución innovadora basada en pruebas de trabajos anteriores.</p>				
<p>Descripción del proxy: Basado en el mercado (precio de mercado): Coste de las empresas de consultoría para transformar una organización durante 3 años. La estimación se basó en una reunión semanal de una hora con el equipo directivo, una sesión quincenal de dos horas con la organización y dos talleres de media jornada dos veces al año. Se cobró un total de 324 horas, a razón de 50 euros la hora durante tres años. Se consultó a dos agencias. 27.600 euros de coste único. Fuente: benchmarking.</p>				
<p>Descripción del valor de 27.600 euros: Se contactó con dos agencias para estimar el coste y el tiempo que llevaría transformar una organización sin ánimo de lucro en una creativa e innovadora. La estimación se basó en una reunión semanal de una hora con el equipo directivo, una sesión bisemanal de dos horas con la organización y dos talleres de media jornada dos veces al año. Un total de 324 horas se cobró a 50 euros la hora durante tres años. Esta modalidad se consideró la más adecuada debido a que:</p> <p>a) Este cambio puede ser "comprado" en el mercado y muy a menudo lo hacen las empresas. Esto se contrastó con el valor propuesto por los grupos de interés (20.000 euros), acercándose al valor seleccionado.</p>				

Tabla 60: Los cambios, los indicadores, las medidas, los representantes financieros y el valor. Fuente: Elaboración propia.

Cambios (outcomes)	Indicadores	Medida	Indicador financiero	Valor
¿Cómo describiríamos el cambio?	¿Cómo mediríamos el cambio?	¿Cuánto ha cambiado?	¿Qué proxy utilizaríamos para valorar el cambio?	¿Cuál es el valor del cambio?
Ahorro de costes gracias a la retención del personal	Porcentaje de personal que no ha sido despedido durante el tiempo del programa (3 años).	El 98% no ha sido despedido	Coste medio por empleado desmotivado.	18,721,08 €

Descripción del indicador: Indicador objetivo: % de personal que no ha sido despedido durante el tiempo que dura el programa (3 años) puesto en relación con las tasas medias de rotación del personal en España (21%). (Naturalmente, la base debería ser la tasa de rotación de los años anteriores de la organización, pero como faltaban datos, se eligió la tasa de rotación media como base). Tasa de rotación media en España 21%.

Cambio en la rotación durante tres años: 1 persona (2% de todo el personal, el 98% no dejó la organización o fue despedido. Por lo tanto, casi no existe rotación que evidencie que el cambio se ha producido si se pone a una organización media.

Descripción del proxy: Basado en el mercado (precio de mercado): Coste para motivar al personal (para que no se vaya). La rotación se asocia a menudo con empleados desmotivados, y el grupo de interés hace hincapié en que se queden porque están inspirados. Así, se extrajo de una fuente externa una aproximación de lo que cuesta "comprar" la motivación en el mercado (2.394 euros/persona). La razón para hacer este cálculo fue:

a) Si esta organización hubiera tenido una rotación media de personal (21%), les habría costado (2.394 euros*(21% *42 empleados) = 21.115,08 euros motivar a este personal para que se quedara, cosa que ahora hicieron porque estaban motivados.

b) Como un empleado se fue, el valor de este empleado se extrajo del valor total para motivar al 21% de todos los empleados, evitando Reclamación en exceso. El cálculo y valor final sería este (21.115,08 euros- 2.394 euros= 18.721,08 euros.

c) Se supuso que las acciones de motivación sólo se producían una vez al año, por lo que se tuvo en cuenta un año.
Cálculo: (2.394 euros*(21% *42 empleados)) - 2.394 euros= 18.721,08 euros)*1 año = 18.721,08 euros

Fuente: <https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/9739534/03/19/Las-empresas-tienen-una-rotacion-de-personal-de-mas-del-30-en-Aragon.html>

Descripción del valor de 18.721,08 euros (valor calculado, véase más arriba): Para este cambio específico, el indicador más preciso habría sido la tasa de rotación de los tres años anteriores comparada con la tasa de rotación de los tres últimos años, examinando los costes exactos de motivación del personal existente y los costes de contratación, así como de incorporación. Como no fue posible obtener estos datos, el consultor se fijó en el porcentaje de personal que renunció durante los tres años.

Se preguntó al grupo de interés y al personal (otro grupo de interés) por las razones de la rotación (respuesta: falta de motivación) y su valoración de este cambio. Paralelamente, se realizó una evaluación comparativa, encontrando que la rotación del personal en el mundo no lucrativo es alta, apoyada por la industria caracterizada por los bajos salarios. Así pues, se consideró que la motivación era la clave para reducir los costes de rotación. Se utilizó el proxy seleccionado anteriormente y se comparó con la valoración de los encuestados, en la que el 80% de los encuestados consideraron que este proxy era representativo del valor del cambio, el 20% restante consideró que no podía establecer un valor, pero validó el proxy propuesto en una fase posterior.

Tabla 61: Los cambios, los indicadores, las medidas, los representantes financieros y el valor. Fuente: Elaboración propia.

Cambios (outcomes)	Indicadores	Medida	Indicador financiero	Valor
¿Cómo describiríamos el cambio?	¿Cómo mediríamos el cambio?	¿Cuánto ha cambiado?	¿Qué proxy utilizaríamos para valorar el cambio?	¿Cuál es el valor del

				cambio?
Mejora de las relaciones interpersonales	Promedio del sentimiento de espíritu de trabajo en equipo en la organización, representado por el equipo de dirección y el equipo de proyecto.	2 de 10	Coste del curso de motivación	5.400 €
Descripción del indicador: Indicador subjetivo (auto informado): Los encuestados deben informar, en una escala de 1 a 10, de cuánto ha cambiado el sentimiento de ser un equipo gracias al programa.				
Descripción del proxy: Basado en el mercado (precio de mercado): Coste del curso de motivación. Se consultaron dos entrenadores de empresa. Para este proxy se utilizó el menos costoso. 3 grupos de 13-14 personas/grupo cubriendo así toda la organización (cada grupo haría 3 sesiones de 4h, con un coste de 600 €/sesión). Obsérvese que aunque el indicador mostrara un bajo nivel de cambio (2 sobre 10), el consultor no redujo la atribución, pero como el proxy elegido es una actividad única, el "coste" no se redujo ya que el curso se aplicaría a toda la organización independientemente del nivel de motivación. <i>Cálculo:</i> 600 euros x 3 sesiones x 3 grupos = 5.400 euros. <i>Fuente:</i> benchmarking				
Descripción del valor de 5.400 euros. (valor calculado, véase más arriba): La hipótesis de este indicador y de la delegación es que estos conocimientos podrían adquirirse mediante cursos teóricos, ejercicios prácticos y charlas de sensibilización. Por lo tanto, se contactó con dos proveedores para que ofrecieran propuestas para 41 empleados. Se utilizó la aproximación seleccionada anteriormente y se comparó con la valoración de los encuestados, donde el 40% de ellos consideró que esta aproximación era representativa del valor del cambio, el otro 60% consideró que no podía establecer un valor, pero validó la aproximación propuesta en una fase posterior.				

Tabla 62: Los cambios, los indicadores, las medidas, los representantes financieros y el valor. Fuente: Elaboración propia.

6.1.8 La lista de cambios descartados

Esta es la lista de los cambios (outcomes) que no se incluyeron para la valoración, por lo que no se incluyeron en el cálculo del valor final. La razón para descartarlos de la lista total de cambios (outcomes) fue porque no se consideraron materiales y bien definidos según las pruebas de materialidad mencionadas.

Cambio	Motivo de la exclusión
Impacto en el voto en las elecciones (individual)	No pasó el umbral.
Mejora de los conocimientos de inglés	No pasó el umbral.
Mejora de las capacidades de redacción de proyectos	No pasó la prueba de relevancia.
Tengo más conocimientos sobre sostenibilidad/energía renovable	No pasó la prueba de relevancia.

Sentirse más motivado	No pasó el umbral.
Las instalaciones se volvieron más sostenibles	No pasó la prueba de relevancia.
Establecer una base financiera de apoyo a otros programas	No pasó la prueba de magnitud (significance).

Tabla 63: Lista de Cambios descartados. Fuente: Elaboración propia.

6.2 Beneficiarios



Las siguientes secciones describen cómo se ha analizado, evaluado y asignado un valor económico a cada cambio para este grupo de interés.

Para este grupo de interés, los siguientes cambios (outcomes) fueron definidos como cambios (outcomes) bien definidos. Esta es la lista resumida de esos cambios (outcomes). A continuación, toda esta sección detalla cómo se identificaron y cómo se procesaron a través de diferentes filtros:

- Aumento de la confianza en sí mismo
- Mejora de la satisfacción vital
- Mayor preparación para el empleo
- Mayor motivación para estudiar
- Conseguir un trabajo remunerado mientras se estudia
- Más saludable
- Mejora de la vida social
- Aumento de la voluntad de ayudar

"Cuando sea mayor, quiero crear una ONG y ayudar a la gente, como me han ayudado a mí" (beneficiario).

"Ahora nos reímos. Vuelve a haber alegría en la casa". (Padre de un beneficiario).

"Me sentí más responsable, como si tuviera que hacer las cosas bien. Encontré un trabajo los fines de semana". (Beneficiario).

"Ahora hablo con mi madre. La ayudo. El otro día arreglé la electricidad. Antes no comíamos juntos. Ahora como con ellos todos los fines de semana. Volvemos a ser una familia". (Beneficiario).

"Ahora es más tierno con su hermano. Lo abraza, juega con él y hace bromas". (Padre del beneficiario).

Estadísticas relacionadas con la participación de este grupo de interés:

Recogida de datos	# Número de personas contactadas	# Número de personas que contribuyen	%
Cualitativo (1ª fase)	288	33 10 (actualmente estudiantes) 23 (antiguos alumnos) 1 (abandonó el programa)	11.40%
Cuantitativo (2ª fase)	288	52 (identificación +importancia)	17.90%
		10 (causalidad, valor)	3.50%
Validación	288	16	5.60%

¿Qué grado de representatividad tienen estos cambios para el grupo?

Este grupo estuvo representado por el 11,40% de los encuestados en la recogida de datos cualitativos en la que se identificaron los cambios (outcomes). Además, el 17,90% de los encuestados de todo el grupo contribuyó a la recopilación de datos cuantitativos para cuantificar los cambios (outcomes) bien definidos (indicar cuánto se identificaban con el cambio y cuán importante era para ellos). Debido a las barreras lingüísticas y a la comprensión, se seleccionaron diez encuestados (3,50%) para informar sobre la duración, el peso muerto, el desplazamiento, la atribución y el abandono de cada cambio. Estos encuestados eran también los mismos que habían participado en las dos recopilaciones de datos mencionadas anteriormente para garantizar la coherencia. También participaron en la asignación de un valor a los cambios (outcomes).

Por último, se envió la validación a todos los encuestados que habían participado en alguna recogida de datos, y el 30,70% de los encuestados validaron los datos positivamente. Las 16 personas que validaron los cambios representan el 5,60% de todo el grupo de interesados. Por lo tanto, según el umbral establecido para la representación, si el número de encuestados que fueron validados se pone en relación con el número total de encuestados (52) que participaron en la evaluación, sería representativo. Aun así, si los cambios de la validación se ponen en relación con todo el grupo de interesados, y teniendo en cuenta que no se identificaron subgrupos, estos cambios no representan plenamente a todo el grupo de interesados, debe considerarse que son representativos del grupo de personas que participaron seriamente.

Razones por las que este cambio no es totalmente representativo de todo el grupo de interesados:

1. **Representación inferior al 30%:** Los datos del cambio identificado por este grupo de interés no representaban plenamente a todo el grupo de grupos de interés, ya que la proporción de representación de este grupo de interés no superaba el 30% establecido como umbral de representación. Para garantizar la transparencia, las consecuencias se mencionan en las limitaciones

de este informe, se indican en la evaluación de riesgos y se exponen en la sección de imperfecciones del proceso. Las recomendaciones para mitigar esta situación en futuras evaluaciones se enumeran en la sección de recomendaciones. El consultor quiere poner énfasis en que **estos datos se siguen considerando válidos, útiles y de confianza para cualquier toma de decisiones**, pero teniendo en cuenta los hechos anteriores. Asimismo, destaca que la organización hizo un esfuerzo adicional para tratar de identificar a los antiguos alumnos con los que se había perdido el contacto. En el momento de la evaluación no se pudo acceder a 223 antiguos alumnos (el 75% del grupo de interesados). Tampoco aquellos alumnos que habían abandonado (10,70% del grupo de interés).

2. **El cambio negativo puede haberse perdido:** Se intentó contactar con los estudiantes que habían abandonado el programa por diferentes motivos, para asegurar que si se generaba algún cambio negativo, éste se hubiera captado. Reducir los cambios (outcomes) negativos es una forma importante de aumentar el impacto del programa. Hubo una baja representación de esos estudiantes (31 estudiantes 10%) pero sólo 1 estudiante contribuyó a los datos lo que no cuenta como representativo. Se recomendó para futuras evaluaciones encontrar una manera de mantener el contacto con estos estudiantes, pues este cambio podría ser de gran relevancia para la toma de decisiones.
3. **No se identificaron los subgrupos potenciales:** Los datos que representaban a los subgrupos (alumnos que estudian actualmente, antiguos alumnos, alumnos que abandonaron por diferentes motivos), eran demasiado bajos para alcanzar la saturación y estaban distribuidos de forma desigual en las tres fases de recogida de datos. Esto se debió a la misma razón mencionada anteriormente. Debido a la baja tasa de participación de estos subgrupos potenciales, no se alcanzó la saturación en los subgrupos individuales (potenciales); por lo tanto, no se pudieron identificar los subgrupos (si los hubiera) con los datos actuales.
4. **Cambios neutros (cambios):** El 3% de los encuestados no había experimentado ningún cambio. No se incluyeron en la valoración final porque no habían experimentado ningún cambio. Aun así, para cubrir la historia del cambio de todos los encuestados, se menciona en nombre de la transparencia y de la posible toma de decisiones. Esto se describe con más detalle en [el apartado 6.11. cambios \(outcomes\) excluidos de la valoración pero que forman parte](#) de la historia del cambio.

Conclusión: El consultor consideró que los datos serían útiles para la toma de decisiones, pero que no podrían extrapolarse para dar cuenta de todo el grupo de interesados debido a los factores mencionados.

Tampoco se puede afirmar que el grupo de interés esté totalmente representado, ya que no se alcanzó el umbral de representación. No obstante, es importante destacar que los cambios representan a los participantes (52 personas, el 17,90% de todo el grupo de interés, y principalmente a los estudiantes cuando se les evaluó), ya que se alcanzó la saturación en varios cambios (outcomes). Por lo tanto, los cambios (outcomes) siguen siendo valiosos y un excelente uso para la toma de decisiones sobre los "estudiantes" que forman parte de este grupo de interés.

Como se menciona en la evaluación de riesgos y en la recomendación, la falta de encuestados para la recogida de datos afectó a: el cálculo del SROI (asumiendo que el valor podría haberse perdido al no ser captado), la posible identificación de subgrupos causada por las diferencias en los cambios (outcomes) y la posibilidad de que se hayan dejado de lado los cambios (outcomes) relacionados con los antiguos alumnos o los alumnos que abandonaron, que no formaron parte de la evaluación.

Tabla 64: Recogida de datos de los beneficiarios. Fuente: Elaboración propia.

Estadísticas relacionadas con el número de cambios (outcomes) procesados:

# Nº de cambios identificados (cambios) (lista cruda, ver una cadena de eventos)	# Número de cambios definidos (cambios) (llevados a los grupos de interés para su cuantificación)	# Número de cambios bien definidos (cambios) (traído para comprobar su relevancia)	# Nº de cambios (outcomes) bien definidos (llevados a la prueba de magnitud (significance))	# Número de cambios materiales (cambios) a los que se ha asignado un valor y se han incluido en el SROI
46	20	16	12	8

Tabla 65: Estadísticas relacionadas con el número de cambios. Fuente: Elaboración propia.

6.2.1 Los cambios (outcomes) en cadena de eventos

"Hay tantas cosas en mi vida que han mejorado... Me siento tan feliz, tengo amigos, sé que puedo trabajar, me conozco mejor..."(Beneficiario)

El establecimiento de cambios (outcomes) es un proceso cualitativo, es decir, las personas describen sus experiencias con sus propias palabras. Este proceso, en el que primero se recogen los datos cualitativos y luego se analizan y utilizan para crear una teoría del cambio, es la base del SROI. Una vez recopilada la información sobre el cambio para este grupo de interés, el siguiente paso fue crear la cadena de acontecimientos para todos los cambios (outcomes). Esto no es todavía la prueba de cuánto cambio ocurrió, sino que forma parte del proceso de establecer una lista de cambios (outcomes) bien definidos. Esto se hizo de la siguiente manera:

1. Los cambios (outcomes) fueron listados en su "forma cruda"
2. Los cambios (outcomes) se agruparon (los cambios (outcomes) similares se agruparon en uno)
3. Los cambios (outcomes) se situaron en una cadena de acontecimientos (véase más abajo)
4. Se analizó la cadena de acontecimientos indicando el cambio bien definido

El cambio que aparece en la columna de la derecha se generó a partir de una dependencia enumerada para el cambio: una cadena de acontecimientos. La siguiente tabla ilustra esta dependencia y cómo se formuló la pregunta en el diálogo. También incluye el análisis de la cadena de acontecimientos para cada cambio. El cambio presentado a este grupo de interés para su cuantificación es el cambio bien definido que aparece en la última columna de la tabla. El encuestado determinaría el grado de vitalidad del cambio para él, lo que se utilizó como base para decidir cuáles se llevarían adelante y se les asignaría un valor económico.

Siento que ahora puedo hacer cualquier cosa en la vida. No recuerdo haber tenido esa sensación nunca...". (Beneficiario)

Cambio: Aumento de la confianza en sí mismo

Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en tu vida. **¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?**

Esto cambió: <i>Se sintió importante para alguien que aumentó la sensación de ser confiado y respetado de nuevo, algo que había perdido.</i>	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Cambio bien definido: Aumento de la confianza en sí mismo
	Debido a esto, dicen que: <i>Experimentaron una auto evolución al sentirse orgullosos, se sintieron útiles, se sintieron capaces de hacer algo, se sintieron menos tímidos, por lo que aumentó la autoestima y el amor propio.</i>	Debido a esto, dicen que: <i>Consideraron que, en general, su confianza había aumentado, pero no pudieron identificar a qué más había conducido este cambio, ya que conciben que es EL cambio principal</i>	

Análisis de la cadena de acontecimientos: El consultor trabajó en la cadena de acontecimientos para este cambio, ya que los beneficiarios tenían algunas barreras lingüísticas y de comprensión que dificultaban el seguimiento de la cadena. Por lo tanto, el consultor tuvo que rellenar las lagunas basándose en las historias contadas por varios de los encuestados, hasta que se alcanzó la saturación en los diferentes pasos de la cadena. Sin embargo, no fue necesario ampliar la cadena, ya que el cambio bien definido estaba muy claro para los encuestados. Tampoco era necesario subir en la cadena. El consultor juzgó que no había riesgo de haber detenido la cadena demasiado pronto, haciendo que el cambio negativo se perdiera, ya que no había riesgo de que un cambio negativo siguiera en la cadena para este cambio en este momento. Este cambio era tangible y no genérico.

Para este cambio quedó muy claro que algunos de los encuestados consideraban que éste era "el principal cambio". Incluso si se les hacía la pregunta "¿y qué?", no podían identificar qué más había dejado el aumento de la confianza en sí mismos en esta fase del análisis. Por lo tanto, el consultor volvió a la recogida de datos cualitativos

- a) Se compararon los datos de este cambio con las respuestas de los otros cambios (outcomes) para ver si había alguna relación y lógica detrás de la hipótesis de que la "autoconfianza" podría haber conducido a diferentes cambios (outcomes). Así, este cambio sería una cadena en la cadena de acontecimientos y no un cambio bien definido en sí mismo.
- b) El consultor alineó las respuestas en una escala en la que "si el encuestado respondía "mucho cambio" más importante en el cambio "confianza en sí mismo" y lo mismo para los otros cambios (outcomes), se podía argumentar que uno, había llevado a otro. En los casos en que esto era muy claro, este número se redujo al cambio bien definido "aumento de la confianza en sí mismo" para evitar la doble contabilidad.

<p>c) Para el resto de los encuestados, el consultor respetó el cambio bien definido, informado por los beneficiarios, ya que éstos expresaron enérgicamente (después de que se les preguntara varias veces) que el cambio más importante y en el que sentían que se había producido el mayor cambio era el aumento de la confianza en sí mismos. Por lo tanto, este cambio se mantuvo bien definido y se mencionó en la recomendación de que se explorase más en futuras evaluaciones para identificar los cambios (outcomes) generados por este intenso sentimiento.</p> <p>d)</p> <p>Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados que se identificaron con este cambio como el punto final y "bien definido" de una cadena de acontecimientos (aunque para otros fuera parte de una cadena de acontecimientos). Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.</p>

Tabla 66: ¿Qué cambió? Confianza. Fuente: Elaboración propia.

"Yo era una persona infeliz. Ahora me levanto cada mañana y doy gracias a Dios por mi nueva vida. Ahora soy feliz" (Beneficiario)

Cambio: Mayor satisfacción vital

<p>Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en tu vida. ¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?</p>			
<p>Esto cambió: <i>Se sintió importante para alguien, lo que aumentó la sensación de ser fiable y respetado de nuevo, algo que habían perdido</i></p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Cambio bien definido: Mayor satisfacción vital</p>
	<p>Debido a esto, dicen que: <i>Se sienten dignos (de amor y respeto), más felices y crecen en autoestima</i></p>	<p>Debido a esto, dicen que: Su satisfacción con la vida en general es claramente mucho mayor</p>	

Análisis de la cadena de acontecimientos: El consultor trabajó en la cadena de acontecimientos para este cambio, ya que los beneficiarios tenían algunas barreras lingüísticas y de comprensión que dificultaban el seguimiento de la cadena. Por lo tanto, el consultor tuvo que rellenar las lagunas para este cambio basándose en las historias contadas por varios de los encuestados, y cuando se alcanzó la saturación en los diferentes pasos de la cadena. Se decidió no ampliar la cadena de acontecimientos con el juicio del consultor, ya que se trataba de un cambio que el grupo de interés puso de relieve en todos los momentos de la recogida de datos, aunque el cambio tiene el riesgo de ser genérico. No hubo necesidad de subir la cadena ya que el cambio fue generado por varios sentimientos que en su totalidad llevaron a este cambio. El consultor juzgó que no había riesgo de haber detenido la cadena demasiado pronto, haciendo que se perdiera ese cambio negativo, ya que no había riesgo de que siguiera un cambio negativo en la cadena para este cambio en este momento. Este cambio era hasta cierto punto genérico, pero fue destacado como muy importante por los grupos de interés y bien definido. El consultor también pudo encontrar este cambio en informes similares, lo que apoyaba la acción de mantenerlo como un cambio bien definido.

Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados que se identificaron con este cambio. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.

Tabla 67: ¿Qué cambió? Felicidad. Fuente: Elaboración propia.

"Me levanto temprano todos los días para venir a clase, incluso cuando no tengo una clase programada. Sólo quiero estar aquí, respirar el aire y aprender. Me encanta estar aquí".
(Beneficiario)

Cambio: Aumento de la motivación para estudiar

Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en tu vida. ¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?			
Esto cambió: <i>Conocimiento y habilidades desarrolladas en la atención al cliente, habilidades de liderazgo y área temática (por ejemplo, energías renovables y profesión)</i>	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Cambio bien definido: Aumento de la motivación para estudiar
	Debido a esto, dicen que: <i>Lograron una cualificación profesional y descubrieron su pasión</i>	Debido a esto, dicen que: <i>Se sintieron más motivados para seguir estudiando en esta organización o en otra</i>	

Análisis de la cadena de acontecimientos: El consultor trabajó en la cadena de acontecimientos para este cambio, ya que los beneficiarios tenían algunas barreras lingüísticas y de comprensión que dificultaban el seguimiento de la cadena. Por lo tanto, el consultor tuvo que rellenar las lagunas para este cambio basándose en las historias contadas por varios de los encuestados, y cuando se alcanzó la saturación en los diferentes pasos de la cadena. Se decidió no ampliar la cadena de acontecimientos con el juicio del consultor, ya que se trataba de un cambio claramente expresado por el grupo de interés. Debido a la situación de los beneficiarios (acaban de terminar el programa o están desconectados del mismo), no era posible saber si la motivación llevaría a la inscripción en un curso. No fue necesario subir en la cadena, ya que el cambio fue claramente definido por el grupo de interés y es también un cambio muy común en otros informes. El consultor consideró que no había riesgo por haber detenido la cadena demasiado pronto, haciendo que se perdiera ese cambio negativo, ya que no había riesgo de que siguiera un cambio negativo en la cadena para este cambio en este momento. Este cambio era específico y no genérico.

Como la autoestima a veces subyace al aumento de "sentirse más seguro para estudiar", el consultor analizó los datos cuantitativos y cualitativos para ver si este cambio sería el punto final, excluyendo el "aumento de la autoestima". El análisis mostró que este cambio estaba más relacionado con el "aumento de los conocimientos", que muy pocos mencionaron la autoestima como subyacente en este punto, por lo que, para respetar los "datos informados" del grupo de interés, este cambio se mantuvo como bien definido, así como el cambio "aumento de la autoconfianza" (el número total de encuestados contabilizados se redujo debido a otro cambio, para evitar el doble recuento).

Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados que se identificaron con este cambio. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.

Tabla 68: ¿Qué cambió? Aumento de la motivación. Fuente: Elaboración propia.

"Ahora sé que puedo ayudar a la gente. Sé cómo arreglar cosas en las casas. Pensaba que no era capaz de estudiar, pero ahora sé que puedo llegar a ser cualquier cosa en la vida".
(Beneficiario)

Cambio: Mayor preparación para el empleo

Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en tu vida. **¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?**

Esto cambió: <i>Conocimiento y habilidades desarrolladas en la atención al cliente, habilidades de liderazgo y área temática (por ejemplo, energías renovables y profesión)</i>	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Cambio bien definido: Mayor preparación para el empleo
	Debido a esto, dicen que: <i>Consiguieron una cualificación profesional y descubrieron en qué quieren trabajar</i>	Debido a esto, dicen que: <i>Sentían que estaban más preparados para trabajar porque sabían "cómo hacer algo"</i>	

Análisis de la cadena de acontecimientos: El consultor trabajó en la cadena de acontecimientos para este cambio, ya que los beneficiarios tenían algunas barreras lingüísticas y de comprensión que dificultaban el seguimiento de la cadena. Por lo tanto, el consultor tuvo que rellenar las lagunas para este cambio basándose en las historias contadas por varios de los encuestados, y cuando se alcanzó la saturación en los diferentes pasos de la cadena. Se decidió no ampliar la cadena de eventos con el juicio del consultor, ya que se trataba de un cambio claramente expresado por el grupo de interés en este momento, ya que los que contribuyeron a los datos, aún no habían comenzado a trabajar. Debido a la situación de los beneficiarios (acaban de terminar el programa o están desconectados del mismo), no era posible saber si la motivación conduciría al empleo. No era necesario subir en la cadena, ya que el cambio estaba claramente definido por el grupo de interés y es también un cambio muy común en otros informes. El consultor juzgó que no había riesgo por haber detenido la cadena demasiado pronto, haciendo que el cambio negativo se perdiera, ya que no había riesgo de que un cambio negativo siguiera en la cadena para este cambio en este momento. Este cambio era específico y no genérico.

Como la autoestima a veces subyace al aumento de "sentirse más seguro de tener un trabajo", el consultor analizó los datos cuantitativos y cualitativos para ver si este cambio sería el punto final, excluyendo el "aumento de la autoestima". El análisis mostró que este cambio estaba más relacionado con el "aumento de los conocimientos", que muy pocos mencionaron la autoestima como subyacente en este punto, por lo que, para respetar los "datos informados" del grupo de interés, este cambio se mantuvo como bien definido, así como el cambio "aumento de la autoconfianza" (el número total de encuestados contabilizados se redujo debido a otro cambio, para evitar el doble recuento).

Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados que se identificaron con este cambio. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.

Tabla 69: ¿Qué cambió? Preparación para el empleo. Fuente: Elaboración propia.

"Como ahora sé cómo encontrar un trabajo, y porque tengo los papeles hechos, busqué la manera de ganar dinero". (Beneficiario)

Cambio: Consiguió un trabajo remunerado mientras participaba en el programa

Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en tu vida. **¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?**

<p>Esto cambió: <i>Desarrollaron una nueva actitud hacia el trabajo,</i></p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Cambio bien definido:</p>
---	--	--	-------------------------------------

<p><i>sintieron que tenían los conocimientos, el valor y el apoyo de la documentación legal que les daba soporte para asegurar sus propios ingresos mientras estudiaban</i></p>	<p>Debido a esto, dicen que: Se sienten más independientes para hacer cosas por sí mismos</p>	<p>Debido a esto, dicen que: Buscó activamente adquirir un ingreso mientras asistía al programa, se sintió más preparado para trabajar</p>	<p>Consiguió un trabajo remunerado mientras participaba en el programa</p>
<p>Análisis de la cadena de acontecimientos: El consultor trabajó en la cadena de acontecimientos para este cambio, ya que los beneficiarios tenían algunas barreras lingüísticas y de comprensión que dificultaban el seguimiento de la cadena. Por lo tanto, el consultor tuvo que rellenar las lagunas para este cambio basándose en las historias contadas por varios de los encuestados, y cuando se alcanzó la saturación en los diferentes pasos de la cadena. Se decidió no ampliar la cadena de acontecimientos con el juicio del consultor, ya que se trataba de un cambio claramente expresado por los encuestados. No era necesario subir por la cadena, ya que el cambio estaba claramente definido por el grupo de interés y es también un cambio muy común en otros informes. El consultor consideró que no había riesgo por haber detenido la cadena demasiado pronto, haciendo que se perdiera ese cambio negativo ya que, en este momento, era demasiado pronto para que el encuestado identificara los cambios (outcomes) negativos del aumento de los ingresos. Este cambio era específico y no genérico.</p> <p>Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados que se identificaron con este cambio. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.</p>			

Tabla 70: ¿Qué cambió? Trabajo remunerado mientras participaba en el programa. Fuente: Elaboración propia.

"Antes me pasaba todo el tiempo con los videojuegos, ahora como me siento más positivo, salgo con los amigos, a tomar algo o a jugar al fútbol". (Beneficiario)

Cambio: Mejora de la vida social

<p>Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en tu vida. ¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?</p>			
<p>Esto cambió: <i>Aprendieron a confiar y a juzgar menos. Dejaron de sentir que todo el mundo estaba en su contra y aprendieron a tratar a los demás como quieren ser tratados, lo que repercutió en sus valores</i></p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Cambio bien definido: Mejora de la vida social</p>
<p>Debido a esto, dicen que: <i>Se sintieron más responsables de su "forma de hacer" y al ver los cambios positivos, mejoraron su confianza social/autoconfianza</i></p>	<p>Debido a esto, dicen que: <i>Empezó a hacer más cosas con otros, como deportes, actividades sociales</i></p>		

Análisis de la cadena de acontecimientos: El consultor trabajó en la cadena de acontecimientos para este cambio, ya que los beneficiarios tenían algunas barreras lingüísticas y de comprensión que dificultaban el seguimiento de la cadena. Por lo tanto, el consultor tuvo que rellenar las lagunas para este cambio basándose en las historias contadas por varios de los encuestados, y cuando se alcanzó la saturación en los diferentes pasos de la cadena. Se decidió no ampliar la cadena de acontecimientos con el juicio del consultor, ya que se trataba de un cambio claramente expresado por los encuestados. No era necesario subir por la cadena, ya que el cambio estaba claramente definido por el grupo de interés y es también un cambio muy común en otros informes. El consultor consideró que no había riesgo por haber detenido la cadena demasiado pronto, lo que provocaría que se pasara por alto ese cambio negativo ya que, en ese momento, era demasiado pronto para que el encuestado identificara los cambios (outcomes) negativos del aumento de la vida social. Este cambio era específico y no genérico.

Algunos de los encuestados mencionaron el "aumento de la confianza en sí mismos" como posible desencadenante de este cambio, la "razón por la que" socializaban más. El consultor exploró la relación más a fondo comparando el número de encuestados que habrían mencionado o marcado el aumento de la confianza en sí mismos como esencial y en los que se había producido un gran cambio para este cambio. En los casos en los que la redacción de los encuestados apoyaba una relación clara, el consultor "descontaba" este número de encuestados a la cantidad total declarada en el cambio de "aumento de la confianza en sí mismo" en el mapa de valores para evitar el riesgo de doble contabilidad.

Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados que se identificaron con este cambio. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.

Tabla 71: ¿Qué cambió? Vida social. Fuente: Elaboración propia.

"Quiero ayudar a la gente que lo necesita". (Beneficiario)

Cambio: Mayor disposición a ayudar

Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en tu vida. ¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?			
Esto cambió: <i>Aprendieron a confiar y a juzgar menos. Dejaron de sentir que todo el mundo estaba en su contra y aprendieron a tratar a los demás como quieren ser tratados, lo que repercutió en sus valores</i>	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Cambio bien definido: Mayor disposición a ayudar
	Debido a esto, dicen que: <i>Me siento más agradecido que nunca</i>	Debido a esto, dicen que: <i>Sentían que tenían que devolver la ayuda a otros que la necesitaban</i>	

Análisis de la cadena de acontecimientos: El consultor trabajó en la cadena de acontecimientos para este cambio, ya que los beneficiarios tenían algunas barreras lingüísticas y de comprensión que dificultaban el seguimiento de la cadena. Por lo tanto, el consultor tuvo que rellenar las lagunas para este cambio basándose en las historias contadas por varios de los encuestados, y en los casos en que se alcanzó la saturación en los diferentes pasos de la cadena. El consultor pidió al encuestado que identificara en qué se habría traducido el "aumento de la voluntad de ayudar" en beneficios para el encuestado (ya que la acción real beneficia a otros), y los encuestados se refirieron al "aumento de la sensación de logro" como un cambio futuro. Como el comportamiento de ayuda "no había sucedido", o había sucedido en menor medida, el consultor juzgó que había que subir en la cadena de eventos y aterrizar el cambio bien definido en la voluntad real. Esto se basaba en el hecho de que los encuestados se referían continuamente a la sensación de "estar dispuestos" como algo que les producía una sensación de bienestar. Una sensación que no habían sentido antes del programa, un cambio en su actitud como señal de que se sentían mejor consigo mismos y con la vida. El consultor consideró que no existía el riesgo de haber detenido la cadena demasiado pronto, haciendo que ese cambio negativo se perdiera. Este cambio era específico y no genérico, lo que habría ocurrido si se hubiera elegido el "bienestar" como cambio bien definido.

Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados que se identificaron con este cambio. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.

Tabla 72: ¿Qué cambió? Ayudar. Fuente: Elaboración propia.

"Ahora me acuesto temprano para dormir bien, porque sé que es importante. También como mejor. Cómo me he hecho vegetariana, me cocino mi propia comida" (Beneficiaria)

Cambio: Más saludable

Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en tu vida. ¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?			
Esto cambió: <i>Aprendieron a confiar y a juzgar menos. Dejaron de sentir que todo el mundo estaba en su contra y aprendieron a tratar a los demás como quieren ser tratados, lo que repercutió en sus valores</i>	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Cambio bien definido: Más saludable
	Debido a esto, dicen que: <i>Desarrolló una fuerza de voluntad que desencadenó la reducción o el cese de los comportamientos poco saludables, lo que le llevó a comer mejor y a hacer más ejercicio.</i>	Debido a esto, dicen que: <i>Sentían que la salud era importante, el cuidado de uno mismo era importante</i>	

Análisis de la cadena de acontecimientos: El consultor trabajó en la cadena de acontecimientos para este cambio, ya que los beneficiarios tenían algunas barreras lingüísticas y de comprensión que dificultaban el seguimiento de la cadena. Por lo tanto, el consultor tuvo que rellenar las lagunas para este cambio basándose en las historias contadas por varios de los encuestados, y cuando se alcanzó la saturación en los diferentes pasos de la cadena. Se decidió no ampliar la cadena de acontecimientos con el juicio del consultor, ya que se trataba de un cambio claramente expresado por los encuestados y el encuestado no podía, en este momento, identificar un cambio generado por "estar más sano". No era necesario subir por la cadena ya que el cambio estaba claramente definido. El consultor consideró que no había riesgo por haber detenido la cadena demasiado pronto, haciendo que se perdiera ese cambio negativo ya que, en este momento, era demasiado pronto para que el encuestado identificara los cambios (outcomes) negativos de "estar más sano". Este cambio era específico y no genérico.

Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados que se identificaron con este cambio. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.

Tabla 73: ¿Qué cambió? Vida social. Fuente: Elaboración propia.

6.2.2 Prueba de magnitud (significance)

Tras la primera interacción con los encuestados, en la que se recogieron datos cualitativos, los cambios (outcomes) se sometieron a un umbral predefinido para determinar qué cambios (outcomes) debían someterse a una prueba de relevancia. Los cambios (outcomes) que se consideraron bien definidos se sometieron a esta prueba de relevancia.

Se comprobó la magnitud (significance) de 17 cambios (outcomes).

Beneficiarios	Cambios: Aumento de la confianza en sí mismo	Cambio: Mejora de la satisfacción vital	Cambio: Más independencia	Cambio: Mejora de la relación familiar
Percepción de los grupos de interés (importante para ellos)	La mayoría de los encuestados coincidieron en que este cambio era muy relevante en gran medida para la actividad.	La mayoría de los encuestados coincidieron en que este cambio era relevante en gran medida para la actividad.	La mayoría de los encuestados coincidieron en que este cambio era muy relevante en gran medida para la actividad, pero las respuestas detectaron que este cambio formaba parte de una cadena de acontecimientos. Por lo tanto, aunque sea relevante, no es un cambio en sí mismo.	Este cambio no se consideró relevante para este grupo debido al menor número de encuestados que lo identificaron (en comparación con otros cambios). Además, porque sería una doble contabilización, ya que el grupo de interés "Familias" también destacó este cambio.
Normas	La norma social es que	La norma social es un	La norma social es que	La norma social es que

sociales que exigen la inclusión	la confianza en uno mismo surge cuando se confía, se apoya y se descubren las capacidades.	aumento de la satisfacción vital cuando existe la posibilidad de tener un trabajo y sentirse parte de una sociedad.	cuando una persona se hace adulta se vuelve más independiente.	cuando una persona es más feliz, eso repercute en las relaciones.
Impactos financieros directos a corto plazo para la organización	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Normas basadas en los iguales (otras orgs gestionan el cambio)	Otros informes incluyen este valor como cambio.	Otros informes incluyen este valor como cambio.	Otros informes incluyen este valor como cambio.	Otros informes incluyen este valor como cambio.
Conclusión	Lo más relevante	Relevante	No es relevante	No es relevante

Tabla 74: Magnitud (significance) de 17 cambios (outcomes). Fuente: Elaboración propia.

Beneficiarios	Cambio: Aumento de la voluntad de ayudar	Cambio: Mayor preparación para el empleo	Cambio: Consiguió un trabajo remunerado mientras participaba en el programa	Cambio: Menos sueño
Percepción de los grupos de interés (importante para ellas)	La mayoría de los encuestados coincidieron en que este cambio era relevante en gran medida para la actividad.	La mayoría de los encuestados coincidieron en que este cambio era muy relevante en gran medida para la actividad.	Algunos de los encuestados estuvieron de acuerdo en que este cambio era relevante en cierta medida para la actividad.	Algunos de los encuestados estuvieron de acuerdo en que este cambio era relevante en cierta medida para la actividad.
Normas sociales que exigen la inclusión	La norma social es que cuando se ayuda, la persona "ayudada" está más dispuesta a ayudar a los demás.	La norma social es que el aprendizaje de una profesión aumenta la preparación para conseguir un empleo.	La formación no conduce necesariamente a "asegurar" un trabajo remunerado.	La formación no conduce necesariamente a dormir menos.
Impactos financieros directos a corto plazo	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno

para la organización				
Normas basadas en los iguales (otras orgs gestionan el cambio)	Otros informes incluyen este valor como cambio.	Otros informes incluyen este valor como cambio.	Otros informes incluyen este valor como cambio.	Otros informes no suelen incluir este valor como cambio.
Conclusión	Relevante	Lo más relevante	Menos relevante	Menos relevante

Tabla 75: Magnitud (significance) de 17 cambios (outcomes). Fuente: Elaboración propia.

Beneficiarios	Cambio: Aumento de la motivación para estudiar	Cambio: Prever un futuro próspero	Cambio: Más saludable	Cambio: Mejor comportamiento	Cambio: Sentimiento de pertenencia a la sociedad
Percepción de los grupos de interés (importante para ellas)	La mayoría de los encuestados coincidieron en que este cambio era muy relevante en cierta medida para la actividad.	Varios de los encuestados coincidieron en que este cambio era muy relevante en cierta medida para la actividad.	Algunos de los encuestados estuvieron de acuerdo en que este cambio era relevante en cierta medida para la actividad.	Pocos de los encuestados estuvieron de acuerdo en que este cambio era relevante en cierta medida para la actividad.	Este cambio se descartó porque formaba parte de una cadena de acontecimientos. Al estudiar los cambios de la cuantificación, quedó claro que formaba parte de la cadena del "bienestar", ya que el sentimiento de pertenencia es uno de los pilares del bienestar.
Normas sociales que exigen la inclusión	La formación no conduce necesariamente a un "aumento de la motivación", pero este programa incluía otros aspectos que aumentarían la motivación.	La formación no lleva necesariamente a "prever" un futuro próspero, ya que la tasa de desempleo entre los jóvenes es muy alta en España.	La formación no conduce necesariamente a este cambio.	Las normas sociales afirman que al socializar en un entorno escolar, estructurado por una rutina y que fomenta la comunicación, los alumnos pueden comportarse mejor con el tiempo.	La formación no conduce necesariamente a un sentimiento de pertenencia, pero formar parte de un grupo, como una clase o un equipo de trabajo, sí.

Impactos financieros directos a corto plazo para la organización	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Normas basadas en los pares (otras orgs gestionan el cambio)	Algunos otros informes incluyen este valor como cambio.	No se encuentra en otros informes como cambio común.	Otros informes incluyen este valor como cambio.	Otros informes no suelen incluir este valor como cambio.	Otros informes incluyen este valor como cambio.
Conclusión	Relevante	Relevante	Menos relevante	No es relevante	No es relevante

Tabla 76: Magnitud (significance) de 17 cambios (outcomes). Fuente: Elaboración propia.

Beneficiarios	Cambio: Mejora de la vida social	Cambio: Deseo de hacer las cosas bien	Cambio: Mejor comportamiento	Cambio: Sentimiento de pertenencia a la sociedad
Percepción de los grupos de interés (importante para ellos)	Algunos de los encuestados estuvieron de acuerdo en que este cambio era relevante en cierta medida para la actividad.	Pocos de los encuestados estuvieron de acuerdo en que este cambio era relevante en cierta medida para la actividad. Este cambio es también muy similar al de "ser independiente", ya que forma parte del crecimiento.	Pocos de los encuestados estuvieron de acuerdo en que este cambio era relevante en cierta medida para la actividad.	Varios de los encuestados estuvieron de acuerdo en que este cambio era relevante en cierta medida para la actividad.
Normas sociales que exigen la inclusión	Las normas sociales establecen que al socializar en un entorno escolar, estructurado por una rutina y que fomenta la comunicación, los estudiantes pueden mejorar su vida social.	La formación no conduce necesariamente a este cambio. Por lo tanto, no es relevante desde el punto de vista de las normas sociales.	La formación no conduce necesariamente a este cambio, pero es una norma social que "estar fuera de las calles y pertenecer a un entorno estructurado, reduce las posibilidades".	La formación no conduce necesariamente a este cambio.
Impactos	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno

financieros directos a corto plazo para la organización				
Normas basadas en los iguales (otras orgs gestionan el cambio)	Otros informes incluyen este valor como cambio.	Otros informes no suelen incluir este valor como cambio, por lo que no es relevante.	Otros informes incluyen este valor como cambio.	Otros informes incluyen este valor como cambio.
Conclusión	Menos relevante	No es relevante	No es relevante	Relevante

Tabla 77: Magnitud (significance) de 17 cambios (outcomes). Fuente: Elaboración propia.

6.2.3 Prueba de magnitud (significance)

10 cambios (outcomes) fueron tomados a través de la prueba de magnitud (significance).

Beneficiarios	Cambios: Aumento de la confianza en sí mismo	Cambio: Mayor satisfacción vital	Cambio: Mayor motivación para estudiar
Número de personas que experimentan el cambio	20	42	46
Cantidad de cambio por persona	7	6	8
Duración (años)	4	4	2
Causalidad (peso muerto)	10%	10%	10%
Valor (representación financiera)	4.890 €	4.860 €	2.792,68 €

Impacto (tiene en cuenta todo lo anterior)	$((7.158,31 \text{ €} * 0,9) / 4) * 20 =$ 32.212,40 €	$((4860 * 0,9) / 2) * 43$ = 91.854 €	$((2.792,68 \text{ €} * 0,9 / 2) * 46$ = 57.808,45 €
Conclusión (significativa/no significativa)	Significativo	Lo más significativo	Significativo

Tabla 78: 10 cambios (outcomes) fueron tomados a través de la prueba de magnitud (significance). Fuente: Elaboración propia.

Beneficiarios	Cambio: Aumento de la voluntad de ayudar	Cambio: Mayor preparación para el empleo	Cambio: Conseguir un trabajo remunerado	Cambio: Menos sueño (-)
Número de personas que experimentan el cambio	42	43	29	24
Cantidad de cambio por persona	7	8	29 de 52 encuestados (56%)	2
Duración (años)	2	2	2	1
Causalidad (peso muerto)	10%	10%	10%	20%
Valor (representación financiera)	540 €	9.834 €	2.520 €	200 €
Impacto (tiene en cuenta todo lo anterior)	$((540 \text{ €} * 0,9) / 2) * 42$ = 10.206 €	$((9.834 \text{ €} * 0,9 / 2) * 43$ = 190.287,90 €	$((2.520 \text{ €} * 0,9) / 2) * 29$ = 32.886 €	$((200 \text{ €} * 0,8) / 1) * 24$ = 3.840 €
Conclusión (significativa/no significativa)	Menos significativo	Lo más significativo	Significativo	No es significativo

Tabla 79: 10 cambios (outcomes) fueron tomados a través de la prueba de magnitud (significance). Fuente: Elaboración propia.

Beneficiarios	Cambio: Mejora de la vida social	Cambio: Prever un futuro próspero	Cambio: Más saludable
---------------	----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------

Número de personas que experimentan el cambio	36	42	38
Cantidad de cambio por persona	4	7	3
Duración (años)	2	1	2
Causalidad (peso muerto)	20%	0%	10%
Valor (representación financiera)	2.016 €	120 €	1.644 €
Impacto (tiene en cuenta todo lo anterior)	$((2.447,55 \text{ €} * 0,8) / 2) * 36 = 29.030,40 \text{ €}$	$((120 \text{ €} * 0) / 1) * 42 = 5.040 \text{ €}$	$((1.644 \text{ €} * 0,9) / 2) * 38 = 28.112,20 \text{ €}$
Conclusión (significativa/no significativa)	Significativo	No es significativo	Significativo

Tabla 80: 10 cambios (outcomes) fueron tomados a través de la prueba de magnitud (significance). Fuente: Elaboración propia.

6.2.4 Relación entre los cambios bien definidos, los recursos, y los cambios

Estos son los 8 cambios (outcomes) finales monetizados para los grupos de interés en este informe. Estos son los cambios (outcomes) finales incluidos en el cálculo del SROI.

Beneficiarios grupos de interés - cambios (outcomes)	Descripción
Aumento de la confianza en sí mismo	<p>Los encuestados se refirieron a varios aspectos en su forma de sentir y pensar que les llevaron a sentirse más seguros de sí mismos. Sentirse más digno, más orgulloso, más útil, y otros cambios personales muy relacionados con el crecimiento personal (alimentar las competencias personales).</p> <p>El consultor volvió a hablar de este cambio varias veces, tratando de averiguar si era un cambio que formaba parte de una cadena de acontecimientos o si era un cambio bien definido por sí solo. Las preguntas que se hicieron fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>¿Es el cambio sostenible?</i> • <i>¿Piensa la persona que este cambio "por sí solo" es el más importante para ella?</i> <p>Tras involucrar de nuevo a los grupos de interés para aclarar qué llevó a qué, el consultor consideró que el cambio "aumento de la confianza" era un cambio independiente bien definido para la mayoría de los encuestados. En aquellos casos en los que formaba parte de una cadena de acontecimientos que conducía a otro cambio, se "restó" a este cambio</p>

	<p>en el cálculo, ya que este cambio para algunos de los encuestados formaba parte de una cadena de acontecimientos que conducía a otro cambio bien definido. Esto se hizo así para no duplicar el valor en la contabilidad final.</p> <p>El consultor hizo un esfuerzo adicional en el análisis de este cambio debido a la estrecha relación entre "conseguir un trabajo" y la "necesidad de una alta confianza" para conseguir un trabajo. Este grupo de interés, concretamente, habló mucho de cómo el programa le ayudaría a conseguir un trabajo en el futuro. Por lo tanto, si este análisis se ejecuta el próximo año, existe una gran posibilidad de que el aumento de la confianza se convierta en un mero paso de una cadena de acontecimientos, en la que "conseguir un trabajo" puede ser el cambio bien definido (comúnmente visto en otros informes SROI). La razón para mantener la "mejora de la confianza en uno mismo" como un cambio bien definido en este informe fue la repetida representación de este cambio no sólo por parte del grupo de interés sino también de otros grupos de interés, sobre cómo el programa había generado este cambio de actitud. Esto, combinado con el hecho de que no se demostró que el participante fuera a conseguir un trabajo, y no se evidenció en esta etapa, que eso se considerase un cambio, se mantuvo "alta la confianza".</p> <p>Lo que también apoyó esta decisión fue la cuantificación y el nivel de importancia marcado por el grupo de interés. Este cambio fue calificado como el número uno en importancia (82,69% identificado y 3,4/5 fue el índice de importancia).</p> <p>Además, un análisis de informes similares muestra que este cambio es muy común.</p>
<p>Mayor satisfacción vital</p>	<p>Los encuestados repiten continuamente que sienten que su vida ha mejorado en todos los aspectos. Se sentían más felices con su vida y con lo que hacían en ella. Este sentimiento general estaba relacionado con la mejora de otras cosas, como el crecimiento personal. Al sentirse más dignos, también sentían que la vida era mejor. Se podría argumentar que un "aumento de la autoestima" genera este cambio. Aunque unos pocos lo mencionaron, la mayoría de los encuestados no lo expresaron como un cambio directo. Incluso afirmaron que la "satisfacción vital" estaba más relacionada con otras razones subyacentes, como "sentirse parte de algo".</p>
<p>Mayor motivación para estudiar</p>	<p>Varios de los encuestados expresaron que antes no estaban interesados en estudiar y que, a través del programa, aumentó su interés por seguir estudiando. Esto ha llevado a algunos estudiantes a cursar más de un programa o a expresar su deseo de seguir estudiando después del programa.</p> <p>Se podría argumentar que un "aumento de la autoestima" generaría la motivación para estudiar. Ninguno de los encuestados lo mencionó como cambio en la cadena, ni tampoco los otros grupos de interés. Asociaron el aumento del incentivo con diferentes razones, como "tener más conocimientos motiva". Aun así, el consultor añadió a la recomendación, para futuros estudios, volver a conectar con el cambio "aumento de la autoestima" para ver si se conecta a lo largo del año con este cambio o no.</p>
<p>Mayor preparación para el empleo</p>	<p>Los encuestados se sentían más atractivos para el mercado de trabajo por haber completado con éxito las titulaciones y certificaciones que piden las empresas a la hora de solicitar un empleo. Podían ver en otros estudiantes cómo habían sido capaces de adquirir un empleo, y se sentían más seguros de que ellos también lo conseguirían.</p> <p>Varios de los encuestados expresaron que se sentían preparados para su nueva vida</p>

	<p>laboral. Se sentían más cerca de convertirse en empleados que antes del programa. Se sentían capaces de asumir ese papel, cosa que no ocurría antes del programa. Por lo tanto, sentían firmemente que tenían un futuro, algo que habían dudado antes de inscribirse en el programa.</p> <p>Se podría argumentar que un "aumento de la autoestima" generaría la sensación de sentirse "más preparado para trabajar". Muy pocos de los encuestados mencionaron esto como un cambio en la cadena y cuando se les preguntó pudieron ver la conexión, pero asociaron el aumento del incentivo con "tener más conocimientos, motiva". Aun así, el consultor añadió a la recomendación, para futuros estudios, volver a conectar con el cambio "aumento de la autoestima" para ver si se conecta a lo largo del año con este cambio o no.</p>
Consiguió un trabajo remunerado mientras participaba en el programa	<p>Algunos de los encuestados confirmaron que estaban trabajando (al mismo tiempo que participaban en el programa (fines de semana, después de las clases). De ellos, algunas personas fueron también las que expresaron el cambio "mayor preparación para el empleo". Para evitar el doble recuento, el número total de encuestados que expresaron ambos cambios (outcomes) se restó a la cantidad total de encuestados contabilizados en el cambio "Mayor preparación para el empleo".</p>
Mejora de la vida social / tener mejores amigos	<p>Varios de los encuestados manifestaron ser más sociales ahora que antes. Esto incluye ser social con amigos, familias y en otros grupos como equipos deportivos.</p> <p>Se podría argumentar que un "aumento de la confianza en uno mismo" generaría la motivación para socializar más. Varios de los encuestados (aunque no sean la mayoría) hablaron de que sentirse más seguros de sí mismos les llevó a encontrar nuevas aficiones, a abordar una situación familiar compleja, a hacer nuevas amistades, por lo que el consultor explora la posibilidad de que el "aumento de la confianza en uno mismo" pueda ser un cambio en la cadena de acontecimientos de este cambio bien definido. Para no hacer un doble recuento. El número de encuestados que identificaron este camino según este análisis se extrajo del total que había señalado el "aumento de la confianza en sí mismo" como un buen cambio, para asegurar que el valor no se contara dos veces.</p>
Aumento de la voluntad de ayudar	<p>Los encuestados hablaron de lo agradecidos que estaban por el apoyo y la segunda oportunidad que les habían dado. También lo asociaron al "despertar" de querer ayudar a los demás. Un deseo creciente que no habían experimentado antes. El deseo de ayudar a los demás. Se vieron a sí mismos ayudando a los demás como ellos habían sido ayudados. Puesto en acción, esto se refleja en su voluntad de ayudar en casa, ayudar a otros estudiantes más jóvenes a entender la importancia del programa, apoyar a otros estudiantes a superar los primeros meses y motivarlos a centrarse en el estudio o ayudar a familias socialmente vulnerables a mejorar el confort en sus hogares gracias a los conocimientos que han adquirido en los cursos. Más de uno de los encuestados habló de fundar una ONG (Organización No Gubernamental) una vez que su economía fuera estable.</p> <p>Al no haber "puesto en práctica" la acción de ayudar en la medida que preveían, el cambio, en el momento, no estaba relacionado con un cambio en las satisfacciones, como una mayor sensación de logro que pensaban que les generaría como beneficio. Esto podría ser probablemente un cambio futuro, pero no se experimentó en el momento de la recogida de datos. El cambio que manifestaron claramente fue la "buena</p>

	sensación" de "querer ayudar", fue la voluntad que les llevó al bienestar personal como personas. En una cadena de acontecimientos más amplia, éste podría ser el cambio bien definido, pero como expresaron claramente que la voluntad era el beneficio real para ellos, éste fue el cambio bien definido.
Más saludable	Varios de los estudiantes manifestaron tener hábitos más saludables, como comer mejor, mejorar los hábitos de sueño, las rutinas y hacer más ejercicio.

Tabla 81: 8 cambios (outcomes) finales monetizados para los grupos de interés. Fuente: Elaboración propia.

La tabla indica los cambios (outcomes) generados por los grupos de interés (en la última columna) y muestra la relación entre la actividad, los recursos (inputs) y los resultados (Outputs), y los cambios (outcomes). Esto se conoce a veces como la Teoría del Cambio o un modelo lógico. Es decir, es la historia de cómo este programa marca la diferencia en el mundo.

Actividades: El programa "GENERAR FUTURO CONECTANDO LA FORMACIÓN AL EMPLEO" es un programa de formación para mejorar la empleabilidad de personas socialmente vulnerables y sin cualificación.			Periodo: 3 años	
Recursos (inputs)	Resultados (Outputs)	Descripción e importancia de los cambios		Así que los Cambios bien definidos (cambios) son:
		Debido a esto, dicen que:	Debido a esto, dicen que:	
Tiempo (0 €*) 288 participantes , con una participación media de 12-18 meses en una de las áreas de formación que ofrece el programa. El reparto es el siguiente: Formación técnica: 1.080 horas Formación en habilidades profesionales: 972 horas Competencias laborales: 108 horas = 2160/alumno * 288 pers = 622	108 personas han mejorado el currículum con un certificado de profesionalidad de nivel 1 en fontanería, electricidad o carpintería. 31 personas tienen experiencia laboral y han mejorado el currículum con el certificado de profesionalidad de nivel 2 en fontanería. 26 personas han mejorado el currículum con los	Se sintieron importantes para alguien, que aumentaron la sensación de ser fiables y respetados de nuevo, algo que habían perdido.	Experimentaron la auto evolución al sentirse orgullosos, sentirse útiles, sentirse capaces de hacer algo, sentirse menos tímidos, con lo que aumentó la autoestima y el amor propio.	Aumenta su confianza en sí mismos Se trata de un cambio de actitud
		Se sintió importante para alguien, lo que aumentó la sensación de ser fiable y respetado de nuevo, algo que había perdido.	Se sienten dignos y más felices, y algunos crecen en su autoestima, lo que les lleva a ser "más felices con la vida".	Mejóro su satisfacción vital Se trata de un cambio de circunstancias
		Desarrollo de conocimientos y habilidades en la atención al cliente, capacidad de liderazgo y área temática (por	Consiguieron cualificaciones profesionales y descubrieron cuál era su pasión.	Aumentó su motivación para estudiar más Se trata de un cambio de actitud

<p>080/h</p> <p><i>*La convención SROI establece que no se debe dar un valor financiero al tiempo empleado por los beneficiarios.</i></p>	<p>certificados de profesionalidad de nivel 1 y 2 en Control de Plagas y Comercio. De los 288 que pasaron por el programa, se confirma en los registros de seguimiento de la organización que 124 jóvenes adultos entraron en el mercado laboral, y 19 jóvenes adultos se matricularon en estudios de nivel superior (grado medio).</p>	<p>ejemplo, energías renovables y profesión).</p>		
		<p>Desarrollo de conocimientos y habilidades en la atención al cliente, capacidad de liderazgo y área temática (por ejemplo, energías renovables y profesión).</p>	<p>Conseguir una cualificación profesional y descubrir en qué quieren trabajar.</p>	<p>Aumentó su preparación para el empleo Se trata de un cambio de circunstancias (Se restaron 14 encuestados al número de encuestados que experimentaron este cambio, ya que era una cadena de eventos para el cambio "consiguió un trabajo remunerado mientras participaba en el programa")</p>
		<p>Desarrollaron una actitud mejor hacia el trabajo, sintieron que tenían los conocimientos, el valor y el apoyo de la documentación legal que les daba soporte para asegurar sus propios ingresos mientras estudiaban.</p>	<p>Se sienten más independientes para hacer las cosas por sí mismos.</p>	<p>Consiguieron un trabajo remunerado mientras participaban en el programa Se trata de un cambio de circunstancias</p>
		<p>Aprendieron a confiar y a juzgar menos. Dejaron de sentir que todo el mundo estaba en su contra y aprendieron a tratar a los demás como quieren ser tratados, lo que repercutió en sus valores.</p>	<p>Se sintieron más responsables de su "forma de hacer" y al ver los cambios positivos, mejoraron su confianza social.</p>	<p>Mejóro su vida social Se trata de un cambio de circunstancias</p>
	<p>Aprendieron a confiar y a juzgar menos. Dejaron de sentir que</p>	<p>Desarrollaron la capacidad de sentirse</p>	<p>Aumento de la voluntad de ayudar Se trata de un cambio</p>	

		todo el mundo estaba en su contra y aprendieron a tratar a los demás como quieren ser tratados.	agradecidos.	de comportamiento
		Se sintieron importantes para alguien, alguien se preocupó y creyó en ellos.	Desarrollaron una fuerza de voluntad que desencadenó la reducción o el cese de los comportamientos poco saludables, lo que les llevó a comer mejor y a hacer más ejercicio.	Eran más saludables Se trata de un cambio de circunstancias

Tabla 82: Teoría del cambio. Fuente: Elaboración propia.

6.2.5 Justificación de la duración

En la siguiente tabla se describe la justificación de la duración establecida por cambio para evitar que se exagere el impacto del programa en estos cambios (outcomes). Debido a la barrera idiomática y a los problemas de comprensión de este grupo de interés, la duración la establecerán seis encuestados seleccionados al azar en una reunión cara a cara con el consultor. Para los demás grupos de interés, la duración fue definida por cada encuestado. Ante las dificultades para entender las preguntas o comprender el significado de lo que se preguntaba, el consultor tuvo que adaptar la pregunta y trabajar con conceptos como "mucho" o "poco". ¿Cree que esto durará "mucho" o "poco", "mucho" o "poco" "más que este otro cambio o menos"?

Debido al bajo número de encuestados que contribuyen a la definición de la duración (el 2% de todas las personas del grupo de interesados o el 19% de todos los que respondieron), combinado con el hecho de que se pidió a los encuestados que supusieran la duración, ya que el tiempo no había transcurrido, el consultor completó esta sección comparando con otros diez informes que analizaban la "formación" para encontrar una justificación y asignar la duración.

Cambio material	Duración	Razonamiento
Aumento de la confianza en sí mismo	4	La confianza en uno mismo es difícil de ganar, pero también de perder con el tiempo. Otros informes mostraron duraciones de entre 4 y 6 años, por lo que el consultor supuso que los beneficiarios se beneficiarían de esta confianza en sus próximos

		<p>años de juventud, antes de convertirse en adultos de pleno derecho.</p> <p>Fuente: información de los grupos de interés, juicio de los consultores e información de terceros.</p>
Mayor satisfacción vital	4	<p>La satisfacción vital es un sentimiento personal, y es difícil de calificar en términos de duración. Otros informes mostraron duraciones de entre 2 y 6 años, por lo que el consultor supuso que los beneficiarios se beneficiarían de esta circunstancia en sus próximos años de juventud, antes de convertirse en adultos de pleno derecho y exponerse a nuevos retos.</p> <p>Fuente: información de los grupos de interés, juicio de los consultores e información de terceros.</p>
Mayor motivación para estudiar	2	<p>Al estudiar, el beneficiario detectó la necesidad de querer saber más. Este es un comportamiento muy común cuando se aprenden cosas nuevas. Esto motiva al beneficiario a seguir estudiando mientras trabaja o a seguir estudiando por su cuenta al terminar el programa, para adquirir un currículum más competitivo y poder acceder a otros puestos mejor remunerados. Otros informes indican una duración de 1 a 3 años. Por ello, el consultor fijó la duración en 2 años, teniendo en cuenta el tiempo que podría tardar un estudiante recién graduado en encontrar un trabajo o mantener la motivación para seguir estudiando.</p> <p>Fuente: información de los grupos de interés, juicio de los consultores e información de terceros.</p>
Mayor preparación para el empleo	2	<p>Al estudiar, el beneficiario detectó que se sentía mejor preparado y veía el futuro. Esto motiva al beneficiario a dar el paso, una vez terminados los estudios, de buscar un empleo, con la ayuda de la organización o por sí mismo. Otros informes indican una duración de 1 a 2 años. Por ello, el consultor fijó la duración en 2 años, teniendo en cuenta el tiempo que podría tardar un estudiante recién graduado en encontrar un trabajo con conocimientos "frescos" antes de que la experiencia empiece a ser más importante.</p> <p>Fuente: información de los grupos de interés, juicio de los consultores e información de terceros.</p>
Consiguió un trabajo remunerado mientras participaba en el programa	2	<p>Varios de los beneficiarios habían encontrado trabajos que hacían en su tiempo libre; los fines de semana o después de la escuela. Estos trabajos no estaban relacionados con lo que estaban estudiando. Por ello, el consultor estimó que serían sustituidos por un contrato de trabajo en un plazo de dos años.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de los consultores.</p>
Mejora de la vida social	2	<p>La vida social fue uno de los cambios destacados por los beneficiarios. Cuando hablaron de su vida social, la relacionaron</p>

		<p>con los nuevos amigos que hicieron a través del programa o en clubes deportivos. Si entran en una empresa o continúan estudiando, estas amistades pueden desvanecerse, ya que la situación de la vida social se vería afectada por otros recursos (inputs) y no tanto por el programa. Por lo tanto, la duración se fijó en dos años.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés. los grupos de interés. y de los consultores.</p>
Mayor disposición a ayudar	2	<p>Los encuestados informaron de que habían desarrollado la voluntad de ayudar a los demás. Ayudar en casa, ayudar a otros estudiantes, ayudar a personas desconocidas y que deseaban "fundar una ONG", "ayudar a otras personas que no tienen comida", "ayudar a personas que no pueden pagar el mantenimiento de sus casas". El consultor consideró que este comportamiento de ayuda necesitaría ser "alimentado", por lo que se pensó que el cambio duraría 2 años.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Más saludable	2	<p>El encuestado informó de que se había vuelto más sano gracias a las rutinas adquiridas mientras estudiaba. Si consiguiera un trabajo o estudiara, las circunstancias del beneficiario cambiarían y otros recursos (inputs) probablemente influirían en su estilo de vida. Por lo tanto, la duración de este cambio se fijó en 2 años, esperando que se viera afectado por otros recursos.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>

Tabla 83: Justificación de la duración. Fuente: Elaboración propia.

6.2.6 Cálculo del impacto producidos por los cambios (outcomes)

Para evitar que se exagere el impacto del programa en estos cambios (outcomes), la siguiente tabla establece el porcentaje por área descontando un porcentaje en el cambio específico y explica el fundamento de esta evaluación.

Debido a la barrera lingüística y a los problemas de comprensión de este grupo de interés, se decidió que la causalidad sería establecida por seis encuestados seleccionados al azar en una reunión cara a cara con el consultor. Para los demás grupos de interés, la causalidad fue definida por cada encuestado. Ante las dificultades para entender las preguntas o comprender el significado de lo que se preguntaba, el consultor tuvo que adaptar la pregunta y trabajar con conceptos como "mucho" o "poco". ¿Cree que esto durará "mucho" o "poco", "mucho" o "poco" "más que este otro cambio o menos"?

Debido al escaso número de encuestados que contribuyen a la definición de la duración (el 2-3% de todas las personas del grupo de interesados o el 11% de todos los que respondieron), el consultor añadió al análisis el punto de referencia de diez informes similares.

Cambio material	Aumento de la confianza en sí mismo	
Factores	Ratio	Descripciones
Peso muerto	10%	<p>Los encuestados coincidieron en que, gracias al programa, habían ganado confianza en sí mismos. No había duda de que se debía en gran medida al programa. Sin embargo, el consultor consideró, al escuchar a los encuestados, que en cierta medida, las familias, los amigos y la comunidad desempeñaban un papel, así como la transición natural a la edad adulta. Por lo tanto, se fijó un 10% de descuento para este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Desplazamiento	40%	<p>El desplazamiento se refiere a la medida en que el cambio desplaza a otros cambios (outcomes). Es decir, ¿impediría que otra persona experimentara el mismo cambio debido a la mayor confianza en sí misma? La idea de cómo este cambio podría haber generado cambios (outcomes) negativos/positivos para los grupos de interés no incluidos en este análisis fue puesta sobre la mesa por los beneficiarios en su lluvia de ideas sobre cómo su aumento de confianza podría causar un impacto positivo en sus hermanos y amigos, ya que "copiaron" el modelo y podrían hacer frente a las malas influencias de sus amigos o su entorno. Los beneficiarios sentían que "su fuerza fortalecía a los demás".</p> <p>Al mismo tiempo, el aumento de la confianza podría causar menos confianza (sensación de pérdida de confianza) en otras personas de su entorno porque el beneficiario empezó a decir "no", a mostrar valía, lo que podría generar que un padre se sintiera perdido en su papel, menos necesitado. O que los líderes de las pandillas se sientan perdidos (si el beneficiario pertenecía a un grupo donde había un líder). Incluso a los tutores se les podría generar más tiempo dedicado a las discusiones, a la administración, a la argumentación, ya que un usuario "sumiso" a su apoyo y servicio, al crecer en confianza, exigía más responsabilidad, más apoyo y reclamaba más derechos.</p> <p>De acuerdo con la orientación sobre el acoso, donde la confianza es la clave del éxito para acabar con el acoso, viendo la gran importancia que se da a la confianza en el lugar de trabajo, donde los roles se ven afectados por la confianza que tienen los empleados para defender sus derechos, se podría suponer que en una sociedad compleja, como de la que forman parte los beneficiarios, otras personas podrían verse afectadas negativamente por un aumento</p>

		<p>de la confianza de estos individuos que hasta ahora habían estado en una situación desfavorecida y sintiéndose mudos, reclamando ahora su lugar en la sociedad y sus derechos.</p> <p>Hay que tener en cuenta los cambios (outcomes) generados por otros grupos de interés que no forman parte de este análisis. Se asignó un desplazamiento medio-alto a este cambio ya que la confianza es vital en muchas relaciones sociales y conduce a la toma de decisiones críticas en la vida de los jóvenes adultos.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Atribución	10%	<p>Los encuestados estuvieron de acuerdo en que el programa fue el principal contribuyente a este cambio. Sin embargo, el consultor consideró, al escuchar al encuestado, que, en cierta medida, las familias, los amigos y la comunidad desempeñaron un papel, así como la transición natural a la edad adulta. Por lo tanto, se asignó un 10%.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Duración	15%	<p>La duración se fijó en 4 años. La caída se fijó en un nivel medio-alto, ya que una actitud personal ganada podría durar en el tiempo, pero también sería influida o sustituida por otras acciones en la vida.</p> <p>Fuente: Juicio de la consultora.</p>

Tabla 84: Impactos producidos por el cambio: Aumento de la confianza en sí mismo. Fuente: Elaboración propia.

Cambio material	Mejora de la satisfacción vital	
Factores	Ratio	Descripciones
Peso muerto	10%	<p>Los encuestados coincidieron en que gracias al programa eran mucho más felices, se sentían mucho más satisfechos con la vida. Algunos incluso expresaron que había dado "sentido" a la vida. No había duda de que se debía en gran medida al programa. Aun así, el consultor consideró, al escuchar al encuestado, que en cierta medida, las familias, las actividades de ocio, los nuevos amigos y la comunidad (iglesia, equipos de fútbol) desempeñaban un papel. Por lo tanto, se fijó un 10% de descuento para este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Desplazamiento	10%	<p>El desplazamiento se refiere a la medida en que el cambio desplaza a otros cambios (outcomes). Es decir, ¿impedirá que otra persona experimente el mismo cambio debido a una nueva sensación de</p>

		<p>mayor satisfacción vital? Basándose en la discusión relacionada con el aumento de la confianza, el consultor juzgó que, para el complejo entorno en el que el beneficiario interactuaba con las familias, los amigos, las bandas, el hospital y la policía, podría argumentarse que un cambio en la satisfacción vital podría experimentarse como desfavorable para los amigos, por ejemplo, ya que "estar celoso" del éxito de otra persona podría generar hipotéticamente un sentimiento (cambio) negativo para los adultos jóvenes que no sienten lo mismo en términos de satisfacción vital.</p> <p>Está muy extendido en la cultura española que el "éxito" vaya seguido de un "pero" en la prensa o en el diálogo con los demás, donde el éxito de otros recuerda a las personas su propia (desafortunada) situación. Es decir, no se esperaba que "impidiera" que alguien experimentara un aumento de la satisfacción vital, pero sí podría afectar a que sintiera menos satisfacción vital en comparación con alguien que hubiera estado en el mismo nivel antes del programa y que ahora hubiera cambiado en una dirección positiva.</p> <p>Como se trataba de una suposición hipotética basada en las normas culturales y la experiencia de los consultores, el desplazamiento se mantuvo bajo, no para ignorar la posibilidad, pero tampoco para exagerar la suposición.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Atribución	10%	<p>Los encuestados estuvieron de acuerdo en que el programa fue el principal contribuyente a este cambio. Sin embargo, el consultor consideró, al escuchar al encuestado, que hasta cierto punto, las experiencias con las familias, los amigos y la comunidad también desempeñaron un papel. Por lo tanto, se asignó un 10%.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Duración	25%	<p>La duración se fijó en 4 años. El nivel de abandono se fijó en medio-alto, ya que una vez que se entra en un nuevo entorno (trabajo o estudio), otras experiencias contribuirían a este sentimiento.</p> <p>Fuente: Juicio de la consultora.</p>

Tabla 85: Impactos producidos por el cambio: Mejora de la satisfacción vital.

Fuente: Elaboración propia.

Cambio material	Mayor motivación para estudiar	
Factores	Ratio	Descripciones

Peso muerto	10%	<p>Los encuestados coincidieron en que gracias al programa habían visto cómo "estudiar" podía llevarlos a trabajar, mientras que varios de ellos podían prever seguir estudiando. Atribuyeron esta nueva conciencia al programa. Aun así, el consultor consideró, al escuchar a los encuestados, que, en cierta medida, las familias o los tutores desempeñaban un papel. Por lo tanto, se fijó un 10% de descuento para este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Desplazamiento	10%	<p>El desplazamiento se refiere a la medida en que el cambio desplaza a otros cambios (outcomes). Es decir, ¿el aumento de la motivación para estudiar se produce a expensas de otros cambios (outcomes)? No se espera que "impida" a nadie experimentar el mismo cambio o estar menos motivado para estudiar. Este cambio no se refería a ser estudiante en ninguna otra organización, en el momento del análisis, por lo que no se refería a desplazar una plaza.</p> <p>Para mantener un enfoque conservador, ya que el análisis podría haber pasado por alto un cambio desplazado, se atribuyó un 10% de desplazamiento a este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Atribución	10%	<p>Los encuestados coincidieron en que gracias al programa habían visto cómo "estudiar" podía llevarlos a trabajar, mientras que varios de ellos podían prever seguir estudiando. Atribuyeron toda esta nueva conciencia al programa. Aun así, el consultor consideró, al escuchar a los encuestados, que, en cierta medida, las familias o los tutores desempeñaban un papel. Por lo tanto, se estableció una atribución del 10% para este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Duración	25%	<p>La duración se fijó en 2 años. El abandono se fijó en medio-alto, ya que una vez que se entra en un nuevo entorno (trabajo o estudio) otras experiencias contribuirían a esta motivación.</p> <p>Fuente: Juicio de la consultora</p>

Tabla 86: Impactos producidos por el cambio: Mayor motivación para estudiar. Fuente: Elaboración propia.

Cambio material	Mayor preparación para el empleo	
Factores	Ratio	Descripciones
Peso muerto	10%	Los encuestados coincidieron en que, gracias al programa, podían prever un futuro como trabajadores por cuenta ajena o creando su

		<p>propia empresa. Atribuyeron solemnemente esta nueva circunstancia al programa. Aun así, el consultor consideró, al escuchar a los encuestados, que, en cierta medida, debido a su entrada en la edad adulta, habrían participado en una actividad que habría generado este cambio en cierta medida. Por lo tanto, se fijó un 10% de peso muerto para este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Desplazamiento	25%	<p>El desplazamiento se refiere a la medida en que el cambio desplaza a otros cambios (outcomes). Es decir, ¿el aumento de la preparación para el empleo se produce a expensas de otros cambios (outcomes)? No se espera que "impida" a nadie experimentar el mismo cambio o estar menos preparado para el empleo.</p> <p>Este cambio no tenía que ver con el empleo; sólo se refería al aumento de la preparación. Aun así, potencialmente, si estos estudiantes estaban más preparados, podrían generar más dificultades para que otros estudiantes con circunstancias similares consiguieran un empleo, ya que hay más competencia en el mercado laboral dentro de las profesiones para las que estos estudiantes se habían preparado. Potencialmente, esto podría afectar a los jóvenes adultos que buscan el mismo tipo de trabajos que estos estudiantes y que tienen hipotéticamente menos o igual "nivel de preparación", por lo que se añadió algún desplazamiento a estos cambios (outcomes) para reflejar esta posibilidad.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés. y de los consultores</p>
Atribución	10%	<p>Los encuestados coincidieron en que gracias al programa ahora tenían conocimientos y eran más atractivos en el mercado laboral. Atribuyeron solemnemente esta nueva circunstancia al programa. Sin embargo, el consultor consideró, al escuchar a los encuestados, que, en cierta medida, debido a su entrada en la edad adulta, ya habían buscado un trabajo adicional que contribuyó a este cambio en cierta medida. Por lo tanto, se estableció una atribución del 10% para este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Duración	25%	<p>La duración se fijó en 2 años. Se fijó un nivel de abandono medio-alto, ya que una vez que se entra en un nuevo entorno (trabajo o estudio) otras experiencias contribuirían a estar más preparado.</p> <p>Fuente: Juicio de la consultora</p>

Tabla 87: Impactos producidos por el cambio: Mayor preparación para el empleo. Fuente: Elaboración propia.

Cambio material	Consiguió un trabajo remunerado mientras participaba en el programa
------------------------	--

Factores	Ratio	Descripciones
Peso muerto	10%	<p>Los encuestados coincidieron en que gracias al programa era más fácil buscar trabajo. Atribuyeron solemnemente esta nueva circunstancia al programa. Aun así, el consultor consideró, al escuchar al encuestado, que en cierta medida, debido a que entraban en la edad adulta y se sentían más seguros de sí mismos, habrían alcanzado este cambio en cierta medida. Por lo tanto, se fijó un 10% de descuento para este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Desplazamiento	50%	<p>El desplazamiento se refiere a la medida en que el cambio desplaza a otros cambios (outcomes). Es decir, ¿el cambio obtenido es un trabajo remunerado mientras se participa en el programa a expensas de otros cambios (outcomes)?</p> <p>Los empleos adquiridos eran trabajos de fin de semana o trabajos extra mientras se estudiaba. Lo más probable es que se trate de trabajos que ahora se le niegan a otra persona que podría haber hecho una contribución similar. Debido a este cambio, otros adultos jóvenes de la comunidad experimentarían, por ejemplo, "pérdida de ingresos" o diferentes cambios adversos. Esto también se aplica al tesoro del estado y al tesoro social como los impuestos y las contribuciones sociales entrantes (suponiendo que estos trabajos estuvieran legalmente registrados) ya que éstos eran trabajos negados a alguien más que hubiera hecho la misma contribución.</p> <p>Fuente: Juicio de los consultores basado en los grupos de interés.</p>
Atribución	0%	<p>Los encuestados coincidieron en que gracias al programa ahora tenían conocimientos y eran más atractivos en el mercado laboral. Atribuyeron solemnemente esta nueva circunstancia al programa.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Duración	25%	<p>La duración se fijó en 2 años. El porcentaje de abandono se fijó en medio-alto, ya que una vez que se entra en un nuevo entorno (trabajo o estudio) otras experiencias contribuirían a conseguir un empleo.</p> <p>Fuente: juicio de la consultora.</p>

Tabla 88: Impactos producidos por el cambio: Consiguió un trabajo remunerado mientras participaba en el programa.
Fuente: Elaboración propia.

Cambio material	Mejora de la vida social
-----------------	--------------------------

Factores	Ratio	Descripciones
Peso muerto	50%	<p>Los encuestados informaron de que gracias al programa habían cambiado o ampliado sus grupos de amigos y/o se habían vuelto más sociales con la familia. Varios de ellos mencionaron haber estado en "malas compañías" e afirmaron haber ganado nuevos "buenos" amigos. Esto también fue algo confirmado por sus familias. Atribuyeron esta nueva circunstancia al programa, pero cuando se les preguntó, también argumentaron que las amistades y la vida social se daban en el lugar de trabajo si habían trabajado, o en la escuela donde estudiaban, así como en su convivencia. No se veían a sí mismos como aislados o sin vida social antes del programa, era más una cuestión de haber cambiado.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés.</p>
Desplazamiento	10%	<p>El desplazamiento se refiere a la medida en que el cambio desplaza a otros cambios (outcomes). Es decir, ¿la mejora de la vida social se produce a expensas de otros cambios (outcomes)? No se espera que "impida" que nadie experimente el mismo cambio o que se pierda la vida social.</p> <p>Para mantener un enfoque conservador, ya que el análisis podría haber pasado por alto un cambio desplazado, se atribuyó un 10% de desplazamiento a este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Atribución	50%	<p>Los encuestados atribuyeron el aumento de la vida social a que se sentían mejor, a que tenían más energía, a los cambios de valor, mientras que, en un alto grado, aunque el programa hubiera contribuido, sentían que ellos mismos habían contribuido al aumento de la vida social.</p> <p>Fuente: informados por los grupos de interés.</p>
Duración	25%	<p>La duración se fijó en 2 años. El abandono se fijó en medio-alto, ya que una vez que se entra en un nuevo entorno (trabajo o estudio) otras experiencias contribuirían a los cambios en la vida social.</p> <p>Fuente: juicio de la consultora.</p>

Tabla 89: Impactos producidos por el cambio: Mejora en la vida social. Fuente: Elaboración propia.

Cambio material	Aumento de la voluntad de ayudar	
Factores	Ratio	Descripciones
Peso muerto	10%	<p>Los encuestados coincidieron en que, gracias al programa, se habían animado a ayudar a los demás y algunos ya lo hacían en menor medida. No cabía duda de que "la voluntad surgida de ayudar" se debía en gran medida al programa. Sin embargo, el consultor consideró, al escuchar al encuestado, que en cierta medida su propia experiencia también desencadenaba el comportamiento de ayuda. Por lo tanto, se fijó un 10% de descuento para este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Desplazamiento	10%	<p>El desplazamiento se refiere a la medida en que el cambio desplaza a otros cambios (outcomes). Es decir, ¿el aumento de la disposición a ayudar se produce a costa de los cambios (outcomes) de otros? No se esperaba que "impidiera" a nadie estar más dispuesto a ayudar a los demás. Algunos pensaron que podría "aumentar" la disposición a ayudar a otros de familias y amigos porque la "disposición a ayudar" podría considerarse contagiosa (uno puede motivarse a ayudar viendo ayudar a otros). Este cambio no era un cambio de comportamiento; sólo se refería a la voluntad en este punto.</p> <p>Para mantener un enfoque conservador, ya que el análisis podría haber pasado por alto un cambio desplazado, se atribuyó un 10% de desplazamiento a este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Atribución	10%	<p>Los encuestados estuvieron de acuerdo en que el programa fue el principal contribuyente a este cambio. Sin embargo, el consultor consideró, al escuchar al encuestado, que en cierta medida, las familias, la amistad desarrollada durante el programa y la comunidad desempeñaron un papel, así como la transición natural a la edad adulta. Por lo tanto, se asignó un 10%.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Duración	25%	<p>La duración se fijó en 2 años. La caída se fijó en un nivel medio-alto, ya que una actitud personal ganada podría durar en el tiempo, pero también sería alimentada o sustituida por otras acciones en la vida.</p> <p>Fuente: Juicio de la consultora.</p>

Tabla 90: Impactos producidos por el cambio: Aumento de la voluntad de ayudar. Fuente: Elaboración propia.

Cambio material	Más saludable	
Factores	Ratio	Descripciones
Peso muerto	20%	<p>Los encuestados informaron de que gracias al programa habían puesto en marcha una serie de acciones relacionadas con comer mejor, dormir mejor y hacer más ejercicio debido al marco que las "rutinas" generaban en el día a día al ser estudiantes. En cierta medida, ya se había puesto en marcha un estilo de vida más saludable, ya que el deporte era algo que hacían varios de los encuestados.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés.</p>
Desplazamiento	10%	<p>El desplazamiento se refiere a la medida en que el cambio desplaza a otros cambios (outcomes). Es decir, ¿la situación más saludable es a costa de los cambios (outcomes) de otros? No se espera que "impida" a nadie estar más sano.</p> <p>Para mantener un enfoque conservador, ya que el análisis podría haber pasado por alto un cambio desplazado, se atribuyó un 10% de desplazamiento a este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Atribución	20%	<p>Los encuestados atribuyen una vida más sana a las circunstancias creadas por las rutinas de ser estudiante. Comer a horas específicas, dormir en horas correctas y tener tiempo asignado para hacer deporte. En cierta medida, realizaban algunas de estas acciones, pero en gran medida, las rutinas eran el marco para que se produjera este cambio.</p> <p>Fuente: Informado por el grupo de interés.</p>
Duración	20%	<p>La duración se fijó en 2 años. El abandono se fijó en medio-alto, ya que una vez que se entra en la edad adulta las experiencias contribuirían a los cambios en el consumo y el ejercicio.</p> <p>Fuente: Juicio de la consultora.</p>

Tabla 91: Impactos producidos por el cambio: Más saludable. Fuente: Elaboración propia.

6.2.7 Indicadores y proxies financieros

Los indicadores son formas de saber que el cambio se ha producido. Por lo tanto, se identificaron indicadores para medir cuánto había cambiado para este grupo de interés. En

esta evaluación SROI se aplicaron a los cambios (outcomes) ya que son las medidas de cambio que interesaban para el estudio. La idea era identificar indicadores que pudieran decir:

8. Si el cambio se ha producido
9. En qué medida

Este estudio identifica una serie de indicadores financieros que se corresponden con los indicadores de cambios. Se consultaron fuentes externas para identificar los indicadores financieros. Un "proxy" es una aproximación de valor cuando es imposible obtener una medida exacta, mientras que los proxies enumerados en la tabla deben considerarse como indicadores financieros utilizados para monetizar el valor de la cuenta.

Esta tabla sirve para describir cómo el consultor, informado por los grupos de interés en la recopilación y validación de datos cualitativos, ha identificado los valores financieros apropiados para los 8 cambios (outcomes) monetizados. Esto debe verse como una forma de representar la importancia relativa para los grupos de interés del cambio que han experimentado. El valor indicado en la última columna es:

- a) Un cálculo de varios parámetros (descrito en la descripción del proxy)
- b) Un coste único referido a un periodo.

Todos los proxies también fueron informados por los grupos de interés. La preferencia declarada se contrastó con otros proxies para reforzar la selección de proxies. El valor final y la selección del proxy se validaron con el grupo de interés.

Cambios (outcomes)	Indicadores	Medida	Indicador financiero	Valor
<i>¿Cómo describiríamos el cambio?</i>	<i>¿Cómo mediríamos el cambio?</i>	<i>¿Cuánto ha cambiado?</i>	<i>¿Qué proxy utilizaríamos para valorar el cambio?</i>	<i>¿Cuál es el valor del cambio?</i>
Aumento de la confianza en sí mismo	Número de encuestados que informan del nivel de confianza.	7 de 10	Valor del banco de valores del Reino Unido (HACT: www.hact.org.uk) desarrollado banco de valores ajustado a las condiciones de vida españolas.	7.158,31 €
Descripción del indicador: Indicador subjetivo (auto informado): Los encuestados deben informar de cuánto más seguros de sí mismos se sienten en una escala de 1 a 10.				
Descripción de la representación: Preferencia revelada de la base de datos (adaptada al mercado español): Valor del banco de valores del Reino Unido (HACT: www.hact.org.uk) desarrollado ajustado a las condiciones de vida españolas. Este proxy se ha calculado utilizando el valor del banco de valores del valle y ajustándolo a las condiciones de vida españolas utilizando el Producto Nacional Bruto (PNB) para indicar la diferencia. Valor del HACT para "aumentar la autoestima de los jóvenes: 10.925,38 € El Producto Nacional Bruto (PNB) de España es un 34,48% inferior al del Reino Unido				

Cálculo: $10.925,38 \text{ €} - 34,48\% = 7.158,31 \text{ €}$

Fuente: www.hact.org.uk y <https://www.macrotrends.net/countries/ESP/spain/gnp-gross-national-product>

Descripción del valor de 7.158,31 euros (valor calculado, véase más arriba): A lo largo del análisis de este indicador y del proxy, el consultor detectó que la "autoconfianza" se valoraba de forma elevada en varios informes, entre 10 000 y 15 000 euros. El consultor comparó estas cifras con el valor de la base de datos HACT (10.925,38 euros) <https://www.hact.org.uk/DataStandard>, que se basa en los ciudadanos del Reino Unido. Como tercera fuente, y por qué se mencionó que los informes eran un indicador, el consultor estudió dos cursos diferentes (4.890 euros) que trabajaban con el crecimiento personal. El consultor también estudió el proceso de asistir a terapia durante un año, que era el tiempo recomendado por los profesionales, y el valor de un año de tener un primer empleo (11.400 euros), que estaba muy relacionado con la confianza en sí mismo para este grupo de interés.

Los tres indicadores: la base de datos del HACT, la asistencia a un curso y el hecho de tener un empleo, se encontraban en el intervalo de 5.000 a 10.000 euros, que, en comparación con otros informes, se consideró un intervalo lógico, mientras que el valor seleccionado se consideró el más adecuado. Se consultó a los grupos de interés (grupo de muestreo), y éstos calificaron este cambio como de "alto valor", lo que también estuvo representado por la alta importancia y el nivel de cambio (9 de 10). Por lo tanto, la fuente seleccionada se mantuvo como indicador y fue validada por los encuestados en la validación final.

Tabla 92: Indicadores y proxies. Fuente: Elaboración propia.

Cambios (outcomes)	Indicadores	Medida	Indicador financiero	Valor
¿Cómo describiríamos el cambio?	¿Cómo mediríamos el cambio?	¿Cuánto ha cambiado?	¿Qué proxy utilizaríamos para valorar el cambio?	¿Cuál es el valor del cambio?
Mejora de la satisfacción vital	Número de encuestados que declaran su nivel de satisfacción vital.	6 de 10	% de bienestar percibido utilizando como base el salario del trabajo en la construcción	5.527,44 €
Descripción del indicador: Indicador subjetivo (auto declarado): Los encuestados deben informar de cuánto más satisfechos están con la vida en una escala de 1 a 10.				
Descripción aproximada: Preferencia revelada del estudio del bienestar. El estudio de Fujiwara asocia el 27% de la pérdida de salario a la disminución del bienestar. Con esta referencia al valor de la satisfacción vital, utilizando el salario anual de la construcción como base (20.472 euros/año), se calculó el proxy para este cambio. Cálculo: $20.472 \text{ euros} * 27\% = 5.527,44 \text{ euros}$ Fuente: http://etheses.lse.ac.uk/4070/1/Fujiwara_Valuing-non-market-goods.pdf				
Descripción del valor de 5.527,44 euros (valor calculado, véase más arriba): El bienestar es uno de los valores más difíciles de calcular. A lo largo de los años se han hecho varios intentos de encontrar una fórmula para calcular el bienestar. Uno de los más reconocidos es el estudio realizado por Fujiwara, en el que se asocia el bienestar con el hecho de estar desempleado (y la pérdida de bienestar). Como los beneficiarios de este programa ponen mucho énfasis en la relación entre su bienestar y la obtención de un empleo, este cambio se ha relacionado con el indicador en los estudios de Fujiwara. Según el estudio, el 27% del salario está relacionado con el "valor" del bienestar. La base para este cálculo				

es el salario mínimo de un empleado junior en el sector de la construcción (20.472 euros). En el cálculo sólo se ha tenido en cuenta un año, ya que los encuestados señalaron la "obtención de un empleo" como el principal generador de una mayor satisfacción vital.

Este indicador también se contrastó con los indicadores de otros 10 informes SROI. Varios informes hacían referencia a la base de datos HACT www.hact.org.uk y al estudio Fijiwara (véase la fuente anterior), pero como los cálculos de estos indicadores y procesos se basan en ciudadanos del Reino Unido, se consultó una cuarta fuente para referirse a un indicador basado en el mercado local: La terapia de un año. Aunque el bienestar no esté garantizado por la terapia, se consideró como una fuente potencial basada en el razonamiento de que el bienestar surge de encontrar comodidad en uno mismo y en la vida.

También se pidió a los encuestados que valoraran el "bienestar" o "sentirse más feliz". Debido a sus dificultades para entender la compleja pregunta, combinadas con las barreras lingüísticas, no pudieron definir ningún valor específico, pero se refirieron continuamente a que el bienestar estaba relacionado con tener un trabajo.

- Estudio Fijiwara (27% del salario): 5.527,44 €;
- Estudio Fijiwara: 8.300 euros/año de "valor de bienestar" para adultos;
- Base de datos HACT de "hacer ejercicio y sentirse bien" 3.577 euros/año;
- Terapia: (12 meses*70 euros/sesión, 1/sesión/semana) 3.640 euros.

Tabla 93: Indicadores y proxies. Fuente: Elaboración propia.

cambios (outcomes)	indicadores	Medida	Indicador financiero	Valor
¿Cómo describiríamos el cambio?	¿Cómo mediríamos el cambio?	¿Cuánto ha cambiado?	¿Qué proxy utilizaríamos para valorar el cambio)?	¿Cuál es el valor del cambio?
Mayor motivación para estudiar	Número de encuestados que informan del nivel de motivación para estudiar.	8 de 10	Diferencia salarial entre el grado profesional y el grado superior.	2.792,68 €
Descripción del indicador: Indicador subjetivo (auto informado): Los encuestados deben informar de cuánto más motivados estaban para seguir estudiando en una escala de 1 a 10.				
Descripción de la representación: Preferencia revelada. Diferencia de salario medio entre un empleado con Certificado Profesional (Ciclo formativo de grado medio) y uno con título superior (Ciclo formativo de Grado Superior (FP)) El salario medio de un empleado con certificado profesional: 18.703,51 euros. Salario medio grado superior 21.496,19 euros. <i>Cálculo:</i> 21.496,19 euros - 18.703,51 euros = 2.792,68 euros Fuente: https://www.epdata.es/salario-promedio-nivel-formativo-maximo-empleado/0ee6f454-5d20-4066-8988-891965cf6430				
Descripción del valor de 2.792,68 euros (valor calculado, véase más arriba): El indicador utilizado para este cambio estaba relacionado con el valor en el mercado laboral de tener un determinado nivel de certificación profesional. Se juzgó como un buen indicador de la voluntad de estudiar, si se pone en práctica, se le asigna un valor económico por parte del mercado laboral.				

Tabla 94: Indicadores y proxies. Fuente: Elaboración propia.

Cambios (outcomes)	Indicadores	Medida	Indicador financiero	Valor
¿Cómo describiríamos el Cambio?	¿Cómo mediríamos el cambio?	¿Cuánto ha cambiado?	¿Qué proxy utilizaríamos para valorar el cambio?	¿Cuál es el valor del Cambio?
Mayor preparación para el empleo	Número de encuestados que informan del nivel de preparación para entrar en el mercado laboral y el estudiante ha iniciado o no un proceso para conseguir un empleo con el apoyo del asistente laboral de la organización o por sí mismo.	8 de cada 10 y 124 del total de 288 estudiantes que terminaron el programa (43%)	Diferencia salarial entre el grado profesional y el grado superior.	2.792,68 €
<p>Descripción del indicador: Indicador subjetivo (auto declarado): Los encuestados deben informar de cuánto más preparados se sienten para trabajar en una empresa en una escala de 1 a 10. Indicador del objetivo: El alumno ha iniciado o no un proceso para conseguir un empleo con el apoyo del asistente laboral de la organización o por sí mismo.</p>				
<p>Descripción aproximada: Preferencia revelada: pérdida de ingresos en macroeconomía (BIP) para el perfil NINI (9.834 euros/año) Fuente: https://www.deia.eus/actualidad/sociedad/2012/10/23/generacion-nini-cuesta-153000-millones/253930.html</p>				
<p>Descripción del valor de 9.834 euros. El indicador utilizado para este cambio estaba relacionado con la economía del país por no tener adultos jóvenes trabajando: El coste de tener perfiles NINI no activos en el mercado laboral, se asoció con la "pérdida de contribución financiera" para un país, es decir, BIP. La pérdida en BIP para España se valora en 9.834 euros/año por perfil NEET (persona). El interesado también se refirió al valor de "trabajar durante un año completo", lo que correspondería a "un dinero en su bolsillo de 12.000 euros/año".</p> <p>El tercer proxy posible estaba relacionado con "lo que ocurre si no existe esa voluntad" (el beneficiario acaba en el paro y en la desventaja social). La asistencia social tendría que hacer frente a gastos como la vivienda, la alimentación, etc., y los "Ingresos mínimos vitales" podrían ser una aproximación adecuada $565,28 \text{ euros} * 12 \text{ meses} = 6.783,36 \text{ euros/año}$. Pero como esto no reflejaría toda la historia, habría que añadir la vivienda y la asistencia sanitaria; el consultor considera que la primera aproximación es la más adecuada, ya que está ligeramente por debajo de la preferencia declarada por el grupo de interés y validada por ella.</p>				

Tabla 95: Indicadores y proxies. Fuente: Elaboración propia.

Cambios (outcomes)	Indicadores	Medida	Indicador financiero	Valor
¿Cómo describiríamos el cambio?	¿Cómo mediríamos el cambio?	¿Cuánto ha cambiado?	¿Qué proxy utilizaríamos para valorar el cambio?	¿Cuál es el valor del cambio?
Consiguió un trabajo remunerado mientras participaba en el programa	El estudiante tiene o no tiene un trabajo de fin de semana/de tarde (mientras estudia)	29 de 52 encuestados (56%)	Salario mínimo por hora trabajando en McDonald's a tiempo parcial durante los fines de semana	2.792,68 €
Descripción del indicador: Indicador objetivo: El estudiante tiene o no tiene un trabajo de fin de semana/de tarde (mientras estudia).				
Descripción de la representación: Preferencia revelada: Los estudiantes realizaban trabajos de fin de semana, por lo que se utilizó la tarifa horaria mínima en McDonald's como proxy, utilizando estos datos para calcular el valor en términos de ingresos de los beneficiarios: trabajar los fines de semana a tiempo parcial 8 h/semana durante 45 semanas/año cobrando 7 €/hora. <i>Cálculo:</i> 8h*45semanas*7 € = 2.520 €/año Fuente: https://www.glassdoor.com.mx/Sueldo/McDonald-s-Madrid-Sueldos-EI IE432.0,10 IL.11,17 IM1030.htm				

Tabla 96: Indicadores y proxies. Fuente: Elaboración propia.

Cambios (outcomes)	Indicadores	Medida	Indicador financiero	Valor
¿Cómo describiríamos el cambio?	¿Cómo mediríamos el cambio?	¿Cuánto ha cambiado?	¿Qué proxy utilizaríamos para valorar el cambio?	¿Cuál es el valor del cambio?
Mejora de la vida social	Número de encuestados que declaran haber mejorado su vida social.	8 de 10	Gasto de los jóvenes adultos en actividades de ocio	2.016 €
Descripción del indicador: Indicador subjetivo (auto informado): Los encuestados deben informar sobre el grado de mejora de la vida social en una escala de 1 a 10.				
Descripción de la representación: Preferencia revelada: Los adultos jóvenes gastan en actividades de ocio 168 €/mes. <i>Cálculo:</i> 168 euros*12 meses = 2.016 euros/año Fuente: https://www.elpublicista.es/investigacion1/consumo-habitos-adolescentes-espanoles-tras-ano-pandemia				

Descripción del valor de 2.016 euros.

Para este indicador, el razonamiento utilizado fue que la vida social de los beneficiarios estaba muy relacionada con lo que hacían durante su tiempo de ocio. Esto también se confirmó en la recogida de datos, donde los beneficiarios expresaron en gran medida haber aumentado su vida social con actividades de ocio como salir con los amigos o hacer deporte. Como todas las actividades eran muy locales (no se mencionaron los viajes ni las actividades culturales), se consideró que el gasto general de los jóvenes adultos en actividades de ocio era el más adecuado, siendo, según fuentes públicas, 168 euros/mes (2.016 euros/año).

Esto también se comparó con la base de datos del HACT, donde el valor de pertenecer a un club juvenil se estimó en 2.700 euros al año.

De estos dos, se utilizó el más conservador para este indicador con el fin de no reclamar en exceso. Es importante mencionar que esto no es lo que se espera que estos beneficiarios gasten en actividades de ocio, los indicadores siempre se establecen en términos generales como un valor en la sociedad, en este caso el valor y no relacionado con la situación económica del beneficiario.

Tabla 97: Indicadores y proxies. Fuente: Elaboración propia.

Cambios (outcomes)	Indicadores	Medida	Indicador financiero	Valor
<i>¿Cómo describiríamos el cambio?</i>	<i>¿Cómo mediríamos el cambio?</i>	<i>¿Cuánto ha cambiado?</i>	<i>¿Qué proxy utilizaríamos para valorar el cambio?</i>	<i>¿Cuál es el valor del cambio?</i>
Mayor disposición a ayudar	Número de encuestados que informan del nivel de motivación para ayudar.	7 de 10	Salario de un tutor de campamento de verano	2.016 €
Descripción del indicador: Indicador subjetivo (auto informado): Los encuestados deben informar sobre el grado de motivación para ayudar a los demás en una escala de 1 a 10.				
Descripción del proxy: Este proxy utiliza el salario de un monitor de campamento de verano 540€.				
Descripción del valor de 540 euros. Para este indicador específico, el valor se relacionó con "el valor que el mercado laboral otorga a una persona que, con su competencia y su edad, está empleada en actividades de ayuda". Se utilizaron tres fuentes.				
<ol style="list-style-type: none"> 1) Uno de ellos se refería a cuánto se pagaría a un joven como ellos si trabajara en un campamento de verano. Esto se desprende de la enumeración que hicieron los beneficiarios de la forma en que ayudarían. Varios de ellos mencionaron que les gustaría realizar actividades de voluntariado como: ser mentores de otros estudiantes, ayudar a los profesores, dar comida a personas sin ingresos y crear una ONG. El valor fue de 540 euros. 2) Otros se refieren a ayudar más en casa con actividades relacionadas con el hogar, como reparar, ir al supermercado, ayudar a sus padres en el trabajo o enviar dinero a su familia (que vive en otro país). La cantidad de tiempo definida para ayudar más aún se fijó en 2 horas a la semana ya que se asumió que ya 				

estaban apoyando, en cierta medida en el hogar, pues este cambio se refería a "ayudar más" (45 semanas * 2h a la semana a un coste 10€/h = 900€).

- 3) También se consideró que 2 horas son razonables debido a que un programa de tutoría o una actividad de voluntariado ejecutada semanalmente, sería aproximadamente esta cantidad de tiempo, o reparando en casa o haciendo actividades domésticas. Para no exagerar, esto también se contrastó con el tiempo de voluntariado estándar en España 3 horas/semana. El número de semanas que se tuvo en cuenta fue de 45, ya que supone una contribución de un año y descuenta las vacaciones (45 semanas * 2h a la semana con un coste si se hiciera por un profesional de 10€/h = 1.350€).

Tabla 98: Indicadores y proxies. Fuente: Elaboración propia.

Cambios (outcomes)	Indicadores	Medida	Indicador financiero	Valor
¿Cómo describiríamos el cambio?	¿Cómo mediríamos el cambio?	¿Cuánto ha cambiado?	¿Qué proxy utilizaríamos para valorar el cambio?	¿Cuál es el valor del cambio?
Más saludable	Número de encuestados que declaran su nivel de satisfacción con la salud.	6 de 10	Gasto de los jóvenes adultos en actividades de ocio	€2,016
<p>Descripción del indicador: Indicador subjetivo (auto informado): Los encuestados deben informar sobre el grado de mejora de la salud en una escala de 1 a 10.</p>				
<p>Descripción de la representación: Preferencia revelada: La diferencia entre el coste de la comida estándar (125€/m / 1500€/año) y la comida más saludable: 192€/mes / 2304€/año). A esto hay que añadir el coste medio de hacer ejercicio regularmente en el gimnasio (70€/mes / 840€/año). Cálculo: 2304 euros - 1500 euros + 840 euros = 1.644 euros/año Fuente: https://www.ocu.org/alimentacion/alimentos/informe/comer-sano-no-es-caro y https://www.dir.cat/ca/gimnasos-barcelona/lluria?gclid=CjwKCAiAh_GNBhAHEiwAjOh3ZOD2qM56XumhECDAtbs-PMTcbLcR861UaXsNAUHPzMbRqfSrDUyhVxoC-7wQAvD_BwE</p>				
<p>Descripción del valor de 1.644 euros. Los beneficiarios hicieron hincapié en cómo habían mejorado sus comportamientos alimentarios y mejorado sus hábitos deportivos gracias a las rutinas de los programas. Hacían ejercicio varias veces a la semana. Las familias de los beneficiarios también informaron de que sus hijos cocinaban por sí mismos y tenían un estilo de vida más saludable. Por lo tanto, el indicador utilizado fue una combinación de estos dos:</p> <p>a) La diferencia entre el gasto en alimentación de una familia tradicional utilizando la media y un consumo de alimentos más saludable utilizando la media (804 euros/año);</p> <p>b) El coste de formar parte de un club deportivo, con una cadena de gimnasios conocida (840 euros/año)</p>				

Tabla 99: Indicadores y proxies. Fuente: Elaboración propia.

6.2.8 La lista de cambios descartados

Esta es la lista de los cambios (outcomes) que no se incluyeron para la valoración, por lo que no se incluyeron en el cálculo del valor final. La razón para descartarlos de la lista total de cambios (outcomes) fue que no se consideraron materiales y bien definidos según las pruebas de materialidad mencionadas.

Cambio	Motivo de la exclusión
Mejora de la relación familiar	No pasó el umbral de la doble contabilidad.
Mejor comportamiento	No pasó la prueba de relevancia.
Alivio de los problemas	No pasó la prueba de relevancia.
Deseo de hacer las cosas bien	No pasó la prueba de relevancia.
Ser más independientes	No pasó la prueba de relevancia. Considerado como parte de una cadena de eventos.
La organización debería hacer más evaluaciones para identificar errores y corregirlos (-)	No pasó el umbral.
Sentimiento de pertenencia a la sociedad	No pasó la prueba de relevancia. Considerado como parte de una cadena de eventos.
Prever un futuro próspero	No pasó la prueba de magnitud (significance).
Menos tiempo para dormir (-) <i>Los encuestados que seguían estudiando solían expresar que ahora estaban más cansados y agotados que antes de estudiar. Asociaban esta nueva experiencia al hecho de que algunos de ellos tenían que desplazarse lejos para ir a las instalaciones. Las clases empezaban temprano por la mañana (8 horas). Algunos de los estudiantes tenían que levantarse a las 6 de la mañana. Como algunos de ellos trabajaban los fines de semana, se consideraba un cambio negativo, ya que expresaban dificultades para poder concentrarse, desayunar adecuadamente y tener energía para otras actividades. También mencionaron que no siempre tenían control sobre su horario para planificar el tiempo de las comidas. Como desayunan muy temprano por la mañana, también se sentían cansados por no comer bien.</i>	No pasó la prueba de magnitud (significance).

Tabla 100: Cambios descartados. Fuente: Elaboración propia.

6.3 Familias o tutores legales de los beneficiarios

Las siguientes secciones describen cómo se ha analizado, evaluado y asignado un valor económico a cada cambio para este grupo de interés.

Para este grupo de interés, los siguientes cambios (outcomes) fueron definidos como cambios (outcomes) bien definidos. Esta es la lista resumida de esos cambios (outcomes). A continuación, toda esta sección detalla cómo se identificaron y cómo se procesaron a través de diferentes filtros:

- **Mejora de la salud mental**
- **Mejor funcionamiento de la familia**
- **Tiempo liberado para los padres**



"¿Qué ha cambiado? Mi vida. Este programa ha cambiado mi vida y la de esta familia.

Pasé de tener un chico de 15 años con problemas de conducta, en libertad condicional, una adicción a las drogas, y a un paso de entrar en un centro de menores. Noches de insomnio con problemas de ansiedad, días de visita escuela tras escuela

negándole la entrada. No lo querían. No era querido por la sociedad. Esa era mi vida. Hoy tengo un hijo responsable, que pronto se convertirá en adulto, con un título profesional.

Ahora viene a casa contándome cómo la empresa para la que trabaja en el programa de prácticas le pide que trabaje para ellos cuando termine sus estudios. Ha desarrollado una fuerza de voluntad y una motivación que nunca había visto. ¿Me preguntas qué ha cambiado? Te digo que mi vida ha cambiado. Nuestro futuro ha cambiado". (Madre de un beneficiario)

Estadísticas relacionadas con la participación de este grupo de interés. La recogida de datos cuantitativos se dividió en dos.

Recogida de datos	# Número de personas contactadas	# Número de personas que contribuyen	%
Cualitativo (1ª fase)	288	3	1.20%

Cuantitativo (2ª fase)	288	8 (identificación +importancia)	5.90%
		6 (causalidad + valor)	2.10%
Validación	288	5	1.70%

¿Qué grado de representatividad tienen estos cambios(outcomes) para el grupo?

Este grupo estuvo representado por el 1,20% de los encuestados en la recogida de datos cualitativos en la que se identificaron los cambios (outcomes). Además, el 5,90% de los encuestados de todo el grupo contribuyó a la recopilación de datos cuantitativos para cuantificar los cambios (outcomes) bien definidos (indicar cuánto se identificaban con el cambio y cuán importante era para ellos).

Debido a las barreras lingüísticas y a la comprensión, se seleccionaron seis encuestados (2,10%) para informar sobre la duración, el peso muerto, el desplazamiento, la atribución y el abandono de cada cambio en nombre de todo el grupo de interesados. Estos encuestados fueron también los mismos que formaron parte de las dos recopilaciones de datos mencionadas anteriormente para garantizar la coherencia. También participaron en la asignación de un valor a los cambios (outcomes).

Los cambios (outcomes) incluidos en este informe fueron aquellos en los que se identificaron todas las familias. Se cumplió la saturación entre los entrevistados, pero no se asegura que éste fuera el caso si el grupo de interesados estuviera completo, es decir si otras familias estuvieran participando.

Por último, se envió la validación a todos los encuestados que habían participado en alguna de las recogidas de datos, donde el 1,70% de todo el grupo de interesados validó los datos positivamente. Si se relaciona con el número de encuestados que participaron, la tasa de validación es del 63%, por lo que refleja los cambios (outcomes) de los participantes.

No está claro el número de encuestados para este grupo de interés: Se asumió que cada participante en el programa tenía una familia o un tutor legal en España u otro país con el que compartía el hogar, o no. Se aplicó una relación de uno a uno al referirse a este grupo como grupo de interés (un beneficiario, una familia). Con respecto a este supuesto, el consultor quiere señalar que varios de los estudiantes eran adultos cuando participaron en el programa, lo que implica que su relación con su familia reduciría naturalmente el número de familias contabilizadas en este grupo de interés. El contacto con las familias variaría naturalmente de un alumno a otro, por lo que no todas las familias o tutores legales se verían afectados por la actividad. Como este grupo se incluyó más tarde que el resto de los grupos de interés, los recursos fueron insuficientes para investigar el número de familiares o tutores legales.

Además, el contacto directo con las familias no era una relación existente, ya que sólo 24 (8,30%) de los 288 estudiantes eran menores de edad cuando asistieron al programa. Por lo tanto, los estudiantes se encargaron de su inscripción, y no existía una conexión familiar.

Razones por las que este cambio no es totalmente representativo de todo el grupo de interesados:

- 1. Representación inferior al 30%:** Los datos del cambio identificado por este grupo de interés no representaban completamente a todo el grupo de grupos de interés. La proporción de representación de este grupo de interés no superó el 30% establecido como umbral de representación. Para garantizar la transparencia, las consecuencias se mencionan en las limitaciones de este informe, se indican en la evaluación de riesgos y se exponen en la sección de imperfecciones del proceso. Las recomendaciones para mitigar esta situación en futuras evaluaciones se enumeran en la sección de recomendaciones. El consultor quiere destacar que estos datos se siguen

considerando válidos, prácticos y de confianza para la toma de decisiones, pero que el hecho de ser conscientes no representa a todo el grupo de interés. Además, destaca que la organización hizo un esfuerzo adicional para tratar de identificar a los antiguos alumnos con los que se había perdido el contacto, con el fin de ponerse en contacto con sus familias y confirmar los cambios (outcomes) expuestos en este informe.

2. **No se identificaron los posibles subgrupos:** Los datos que representaban a los subgrupos (padres de alumnos que estudian actualmente, padres de antiguos alumnos, padres de alumnos que abandonaron por diferentes motivos) no eran representativos. Sólo los padres de alumnos que estudian actualmente contribuyeron a los datos. Esto se debió a la misma razón por la que no se pudieron identificar los posibles subgrupos (si los hubiera) con los datos actuales.

3.

Conclusión: El consultor consideró que estos cambios (outcomes) eran buenos indicadores de los cambios (outcomes) que podrían esperarse de este grupo de interesados si se ampliaba el número de encuestados. La saturación se cumplió en el caso de los cambios (outcomes) específicos que fueron declarados muy claramente por todas las familias. Aun así, en la evaluación de riesgos y en las recomendaciones se hace hincapié en la necesidad de una buena recopilación de cambios que refleje a todo el grupo de interesados y de aumentar el número de encuestados para captar los cambios (outcomes) que faltan y alcanzar la saturación.

Tabla 101: Recogida de datos. Fuente: Elaboración propia.

Estadísticas relacionadas con el número de cambios (outcomes) procesados:

# Nº de cambios identificados (outcomes) (lista cruda, ver una cadena de eventos)	# Nº de cambios definidos (outcomes) (llevados a los grupos de interés para su cuantificación)	# N.º de cambios bien definidos (outcomes) (traído para comprobar su relevancia)	# Nº de cambios (outcomes) bien definidos (llevados a la prueba de magnitud (significance))	# Número de cambios materiales (outcomes) a los que se ha asignado un valor y se han incluido en el SROI
18	12	8	6	4

Tabla 102: Cambios identificados. Fuente: Elaboración propia.

6.3.1 Los cambios (outcomes) en cadena de eventos

El establecimiento de cambios (outcomes) es un proceso cualitativo, es decir, las personas describen sus experiencias con sus propias palabras. Este proceso, en el que primero se recogen los datos cualitativos y luego se analizan y utilizan para crear una teoría del cambio, es la base del SROI. Habiendo recopilado información sobre el cambio para este grupo de interés, el siguiente paso fue crear la cadena de acontecimientos para todos los cambios (outcomes). Esto no es todavía cuánto cambio ocurrió, sino que es parte del proceso de establecer una lista de cambios (outcomes) bien definidos. Y se hizo de la siguiente manera:

1. Los cambios (outcomes) fueron listados en su "forma cruda"

2. Los cambios (outcomes) se agruparon (los cambios (outcomes) similares se agruparon en uno)
3. Los cambios (outcomes) se situaron en una cadena de acontecimientos (véase más abajo)
4. Se analizó la cadena de acontecimientos indicando el cambio bien definido.

El cambio que aparece en la columna de la derecha se generó a partir de una dependencia enumerada para el cambio: una cadena de acontecimientos. La siguiente tabla ilustra esta dependencia y cómo se formuló la pregunta. También incluye el análisis de la cadena de acontecimientos para cada cambio. El cambio presentado a este grupo de interés para su cuantificación es el cambio bien definido que aparece en la última columna de la tabla. El encuestado determinaría el grado de importancia de los cambios (outcomes) para él, lo que se utilizó como base para decidir cuáles se llevarían adelante y se les asignaría un valor económico.

" Pasó de no querer estudiar, consumo que comenzó a una edad temprana, y todos los intentos de inscribirlo en la escuela fueron rechazados, malos hábitos, malos amigos. No sé qué falló, pero para nosotros como familia era insostenible. Y ahora, es otra persona. Poco a poco se hizo responsable, dejó de consumir, mejoró sus notas, fue eficaz, quiso ayudar y lo más valioso de todo; pudimos tener una conversación familiar normal en la mesa, sintiéndonos una familia normal." (Padre de un beneficiario)

Cambio: Mejora de la salud mental

Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en tu vida. ¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?			
Esto cambió: <i>Dejó de preocuparse por su hijo</i>	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Cambio bien definido: Mejora de la salud mental
	Debido a esto, dicen que: <i>Se sintieron menos ansiosos, durmieron mejor, se estresaron menos, dejaron de estar deprimidos, se sintieron más fuertes, menos tensos</i>	Debido a esto, dicen que: <i>Sentían que estaban en mejor forma "mental"</i>	

Análisis de la cadena de acontecimientos: No hubo necesidad de rellenar los huecos. El consultor amplió la cadena de acontecimientos hasta llegar a un cambio conjunto y bien definido basado en los cambios (outcomes) expresados por los encuestados. Así pues, no hubo necesidad de remontar la cadena, ya que los cambios (outcomes) que condujeron al cambio bien definido eran aspectos del bienestar, todos ellos relacionados con un concepto de bienestar más general que es la "salud mental". El consultor juzgó que no había riesgo por haber detenido la cadena demasiado pronto, ya que este cambio estaba claramente establecido como bien definido, y no se esperaba que se perdiera ese cambio negativo, ya que no había riesgo de que siguiera un cambio negativo en la cadena para este cambio. Este cambio era tangible y no genérico.

Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados que se identificaron con este cambio. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.

Tabla 103: Análisis del cambio: Mejora de la salud mental. Fuente: Elaboración propia.

Cambio: Mejor funcionamiento de la familia

Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en tu vida. **¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?**

Esto cambió: <i>El niño dejó o redujo su comportamiento inseguro insalubre antisocial</i>	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Cambio bien definido: Mejor funcionamiento de la familia
	Debido a esto, dicen que: <i>Sintieron cómo se redujo la violencia en el entorno familiar y/o dejó de ser necesario el servicio de vigilancia/tutores u otro apoyo familiar</i>	Debido a esto, dicen que: <i>Sentían que funcionaban más como una familia normal*. *sus propias palabras</i>	

Análisis de la cadena de acontecimientos: No era necesario rellenar las lagunas. No había necesidad de ampliar la cadena de acontecimientos en este momento, aunque en una futura evaluación este cambio pudiera dar lugar a nuevos cambios (outcomes). El consultor consideró que no era necesario subir la cadena, ya que el cambio, bien definido, era concreto y así se declaraba. Se juzgó que no había riesgo de haber detenido la cadena demasiado pronto, ya que este cambio estaba claramente establecido como bien definido, y no se esperaba que se pasara por alto un cambio negativo, ya que no había riesgo de que se produjera un cambio negativo en la cadena para este cambio. Este cambio era tangible y no genérico.

Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados que se identificaron con este cambio. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.

Tabla 104: Análisis del cambio: Mejor funcionamiento de la familia. Fuente: Elaboración propia.

Cambio: Tiempo liberado para los padres

Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en tu vida. **¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?**

Esto cambió: <i>Recibieron apoyo económico, apoyo de la organización en materia de tutoría y orientación y los niños estaban "ocupados" en un entorno seguro, por lo que no estaban en casa</i>	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Cambio bien definido: Tiempo liberado para los padres
	Debido a esto, dicen que: <i>Redujo la demanda (de tiempo) de la familia (padres)</i>	Debido a esto, dicen que: <i>Tenían más tiempo</i>	

Análisis de la cadena de acontecimientos: No era necesario rellenar las lagunas. No había necesidad de ampliar la cadena de acontecimientos en este momento, aunque en una futura evaluación este cambio pudiera dar lugar a nuevos cambios (outcomes). El consultor consideró que no era necesario subir la cadena, ya que el cambio, bien definido, era concreto y así se declaraba. Se juzgó que no había riesgo de haber detenido la cadena demasiado pronto, ya que este cambio estaba claramente establecido como bien definido, y no se esperaba que se pasara por alto un cambio negativo, ya que no había riesgo de que se produjera un cambio negativo en la cadena para este cambio. Este cambio era tangible y no genérico.

Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados que se identificaron con este cambio. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.

Tabla 105: Análisis del cambio: Tiempo liberado para los padres. Fuente: Elaboración propia.

6.3.2 Prueba de magnitud (significance)

Tras la primera interacción con los encuestados, en la que se recogieron datos cualitativos, los cambios (outcomes) se sometieron a un umbral predefinido para determinar qué cambios (outcomes) debían someterse a una prueba de relevancia. Los cambios (outcomes) que se consideraron bien definidos se sometieron a esta prueba de relevancia.

Se comprobó la magnitud (significance) de 10 cambios (outcomes).

Familias de los beneficiarios y tutores legales	Cambio: Mejora de la salud mental	Cambio: Mayor bienestar	Cambio: Mayor número de miembros de la familia que pueden
--	--	--	--

			contribuir a la economía familiar
Percepción de los grupos de interés (importante para ellas)	La mayoría de los encuestados coincidieron en que este cambio era muy relevante para la actividad.	Este cambio era importante para el grupo de interés. Sin embargo, en el análisis de la cadena de acontecimientos, este cambio se consideró genérico para todos los demás cambios (outcomes). Se asignó valor a los cambios (outcomes) que formaban parte de este cambio, pero que tenían valor por sí mismos.	Este cambio era importante para el grupo de interés, pero fue excluido por el consultor debido al doble recuento. El miembro de la familia era un grupo de interés que expresaba el mismo cambio. Como el "aumento de los ingresos" estaba relacionado con la misma persona, en aras de no sobrevalorar el proyecto, se descartó este cambio. Además, como el aumento de la economía no afectaba necesariamente a la familia, el chico podría haber aplicado el aumento a sí mismo o a la crianza de los hijos.
Normas sociales que exigen la inclusión	La norma social es que sentirse menos afectado psicológicamente por el estrés o la ansiedad, conduce a una mejor salud mental.	La norma social es que cualquier cosa que mejore la vida da una sensación de mayor bienestar	La norma social es que una mayor economía, si el chico vive en casa, podría mejorar la economía familiar, pero no necesariamente.
Impactos financieros directos a corto plazo para la organización	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Normas basadas en los iguales (otras orgs gestionan el cambio)	Otros informes incluyen este valor como cambio.	Algunos informes incluyen este cambio, otros lo evitan debido a que el cambio es genérico.	Otros informes incluyen este valor como cambio.
Conclusión	Lo más relevante	No es relevante	No es relevante

Familias de los beneficiarios y tutores legales	Cambio: Mejor salud física gracias a una menor tensión	Cambio: Mejor funcionamiento de la familia	Cambio: Sentirse más seguro
Percepción de los grupos de interés (importante para ellas)	La mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo en que este cambio era relevante para la actividad.	La mayoría de los encuestados coincidieron en que este cambio era muy relevante para la actividad.	La mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo en que este cambio era relevante para la actividad.
Normas sociales que exigen la inclusión	La norma social es que sentirse menos afectado psicológicamente por el estrés o la ansiedad, conduce a una mejor salud mental.	La norma social es que una mejor comunicación familiar conduce a una situación familiar estable.	La norma social es que una mayor economía, si el chico vive en casa, podría mejorar la economía familiar, pero no necesariamente.
Impactos financieros directos a corto plazo para la organización	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Normas basadas en los iguales (otras orgs gestionan el cambio)	Otros informes incluyen este valor como cambio.	Algunos informes incluyen este cambio, que no es tan común.	Otros informes incluyen este valor como cambio.
Conclusión	Relevante	Lo más relevante	Relevante

Tabla 106: Magnitud (significance) de 10 cambios. Fuente: Elaboración propia.

Familias de los	Cambios: Aumento del	Cambio: Tiempo liberado para	Cambio: Prever un futuro	Cambio: Me sentí menos solo
------------------------	---------------------------------	---	-------------------------------------	--

beneficiarios y tutores legales	número de actividades familiares conjuntas	los padres	próspero	
Percepción de los grupos de interés (importante para ellas)	La mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo en que este cambio era relevante para la actividad, pero cuando se discutió más a fondo se vio como una de las varias actividades que forman parte del cambio "mejor funcionamiento de la familia"	La mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo en que este cambio era relevante para la actividad.	La mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo en que este cambio era relevante para la actividad, pero estaba claro que este cambio de actitud formaba parte de la cadena que llevaba a otros cambios (outcomes) contabilizados.	Muy pocos de los encuestados estuvieron de acuerdo en que este cambio era relevante en cierta medida para la actividad.
Normas sociales que exigen la inclusión	La norma social es que una familia que funciona bien realiza actividades en conjunto.	La norma social es que cuando se tiene apoyo se consigue más tiempo para uno mismo.	La norma social es que cuando alguien estudia, los implicados prevén un futuro mejor.	La norma social es que cuando alguien estudia, los implicados prevén un futuro mejor.
Impactos financieros directos a corto plazo para la organización	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Normas basadas en los iguales (otras orgs gestionan el cambio)	Algunos otros informes incluyen este valor como cambio.	No es tan común en los informes	No es tan común en los informes	Otros informes incluyen este valor como cambio.
Conclusión	No es relevante	Relevante	No es relevante	No es relevante

Tabla 107: Relevancia de los cambios. Fuente: Elaboración propia.

6.3.3 Prueba de magnitud (significance)

6 cambios (outcomes) fueron llevados a través de la prueba de magnitud (significance).

Familias y tutores legales	Cambio: Mejora de la salud mental	Cambio: Mejor salud física gracias a una menor tensión	Cambio: Mejor funcionamiento de la familia
Número de personas que experimentan el cambio	7	5	6
Cantidad de cambio por persona	9	5	7
Duración (años)	2	1	2
Causalidad (peso muerto)	0%	40%	10%
Valor (representación financiera)	10.518,5 €	300 €	5.286 €
Impacto (tiene en cuenta todo lo anterior)	$((10.518,5 \text{ EUROS} * 0) / 2) * 7 = 36.814,75 \text{ EUROS}$	$((300 * 0,6) / 1) * 5 = 630 \text{ €}$	$((5286 * 0,9) / 2) * 6 = 14.227 \text{ €}$
Conclusión (significativa/no significativa)	Lo más significativo	No es significativo	Importante

Tabla 108: Relevancia de los cambios. Fuente: Elaboración propia.

Familias y tutores legales	Cambio: Sentirse más seguro	Cambio: tiempo liberado para los padres
Número de personas que experimentan el cambio	5	5
Cantidad de cambio por persona	6	8
Duración (años)	2	2
Causalidad (peso muerto)	10%	10%
Valor (representación financiera)	420 €	840 €
Impacto (tiene en cuenta todo lo anterior)	$((420 \text{ €} * 0,9) / 2) * 5 = 945 \text{ €}$	$((840 \text{ €} * 0,9) / 2) * 5 = 1.890 \text{ €}$
Conclusión (significativa/no significativa)	No es significativo	Importante

Tabla 109: Relevancia de los cambios. Fuente: Elaboración propia.

6.3.4 Relación entre los cambios bien definidos, los recursos, y los cambios

Estos son los 4 cambios (outcomes) finales monetizados para este grupo de interés en este informe. Estos son los cambios (outcomes) finales incluidos en el cálculo del SROI.

Beneficiarios grupos de interés - cambios (outcomes)	Descripción
Mejora de la salud mental	Las familias describieron su vida antes de que su hijo fuera estudiante como un "infierno" y "muy complicada". Cuando se les preguntó por qué, todos hablaron de estar constantemente preocupados, estresados, en muchos casos sintiendo ansiedad, sin poder dormir. La situación les generaba consecuencias como tomar medicamentos, ir al médico, ausentarse del trabajo y afectar a su salud mental. Algunos incluso manifestaron depresión y tensión física como consecuencia. Todo esto desapareció cuando su hijo cambió de actitud y comportamiento.
Mejor funcionamiento de la familia	<p>La familia sintió que "se convirtió en una familia normal" con rutinas. Los roles de la familia volvieron a ser los mismos, los padres eran los padres y los hijos eran los hijos y los hermanos. El día a día se situó en una rutina con la hora de acostarse, con la hora de cenar, y todos se reunieron para estos eventos diarios.</p> <p>Una de las actividades que más se mencionó fue el hecho de que los miembros de la familia "hicieran más cosas" juntos. Cuando se les preguntó qué, hablaron de cenar juntos, salir a comer o cenar, ver la televisión, charlar y visitar a los amigos de la familia. También hablaron de tener conversaciones sobre cómo había sido el día, de cómo su hijo explicaba lo que había hecho durante el día, y de traer los deberes que había hecho para enseñárselos (con orgullo) a sus padres. La conversación era algo de lo que hablaban mucho, de cómo su hijo compartía más información con ellos y de cómo se implicaban en la planificación de la vida del niño. También mencionaron cómo su hijo se había vuelto más independiente, haciendo cosas como cocinar para la familia, limpiar, ser responsable de la hora de acostarse y levantarse, "hacer más cosas en casa".</p>
Tiempo liberado para los padres	Todas las familias hablaron de notar una "liberación en el tiempo". Tenían más tiempo para ellos. Como el chico cambiaba de comportamiento debido a la rutina provocada por los estudios (ir a estudiar por la mañana y volver por las tardes con los deberes), los padres no tenían que estar pendientes de su hijo. Además, al ser su hijo más independiente, no tenían que "hacer cosas por él", como cocinar o ayudar. Esto les permitía tener más tiempo para ellos mismos o para el resto de la familia.

Tabla 110: Relación entre los cambios bien definidos, los recursos, y los cambios. Fuente: Elaboración propia.

La tabla indica los cambios (outcomes) generados por los grupos de interés (en la última columna) y muestra la relación entre la actividad, los recursos (inputs) y los resultados

(Outputs), y los cambios (outcomes). Esto se conoce a veces como la Teoría del Cambio o un modelo lógico. Es decir, es la historia de cómo este programa mejora el mundo.

Actividad: El programa "GENERAR FUTURO CONECTANDO LA FORMACIÓN AL EMPLEO" es un programa de formación para mejorar la empleabilidad de personas socialmente vulnerables y sin cualificación.				Período: 3 años
Recursos (inputs)	Resultados (Outputs)	Debido a esto, dicen que:	Debido a esto, dicen que:	Así, los cambios bien definidos (outcomes) son:
<p>Tiempo (con el salario mínimo). Aquellos alumnos que eran menores de edad debían ser inscritos por sus padres. El tiempo dedicado por estos padres a la matriculación fue: 24 horas dedicadas por 1 familiar o tutores legales a la gestión de la incorporación de los beneficiarios a Norte Joven.</p> <p>Tiempo de incorporación (dos reuniones de una hora y dos horas de papeleo).</p> <p>Salario mínimo (1.363,20 euros)</p>	<p>288 miembros de la familia con certificación profesional y/o empleo.</p>	<p><i>Dejó de preocuparse por su hijo</i></p>	<p><i>Se sentía menos ansioso, dormía mejor, estaba menos estresado, ya no estaba deprimido, se sentía más fuerte, menos tenso</i></p>	<p>Mejora de la salud mental</p>
		<p><i>El chico dejó o redujo su comportamiento inseguro/insalubre/antisocial, lo que redujo la violencia en el entorno familiar y/o dejó de necesitar el servicio de vigilancia/tutores u otro apoyo familiar</i></p>	<p><i>Esto condujo a un aumento de la esperanza, a la capacidad de volver a confiar en los chicos o en la sociedad (reverenció la capacidad de confiar). El ambiente del hogar se volvió alegre, la comunicación productiva entre los miembros de la familia mejoró</i></p>	<p>Mejor funciona miento de la familia</p>
		<p><i>Recibieron apoyo económico, apoyo de la organización en materia de tutoría y orientación, y los chicos estaban "ocupados" en un entorno seguro, por lo que no estaban en casa</i></p>	<p><i>Redujo la demanda (de tiempo) de la familia (padres).</i></p>	<p>Tiempo liberado para los padres</p>

Tabla 111: Teoría del cambio. Fuente: Elaboración propia.

6.3.5 Justificación de la duración

En la siguiente tabla se describe la justificación de la duración establecida por cambio para evitar que se exagere el impacto del programa en estos cambios (outcomes). Debido a la barrera idiomática y a los problemas de comprensión de este grupo de interés, la duración la establecerían seis encuestados seleccionados al azar en una reunión cara a cara con el consultor. Para los demás grupos de interés, la duración fue definida por cada encuestado. Ante las dificultades para entender las preguntas o comprender el significado de lo que se preguntaba, el consultor tuvo que adaptar la pregunta y trabajar con conceptos como "mucho" o "poco". ¿Cree que esto durará "mucho" o "poco", "mucho" o "poco" "más que este otro cambio o menos"?

Debido al escaso número de encuestados que contribuyen a la definición de la duración (el 2% de todas las personas del grupo de interés), combinado con el hecho de que se pidió a los encuestados que supusieran la duración, ya que el tiempo no había transcurrido, el consultor completó esta sección comparando con otros diez informes que analizaban la "formación" para encontrar una justificación y asignar la duración.

Cambio material	Duración	Razonamiento
Mejora de la salud mental	2	El grupo de interés establece en parte la duración de este cambio. Es una combinación de la discusión sobre la duración de este cambio con el grupo de interés y el juicio del consultor. La idea de base era que estos jóvenes adultos estaban en transición hacia la edad adulta, donde las nuevas situaciones laborales, los estudios, la paternidad temprana o el desempleo podían provocar un cambio de circunstancias. Aunque los chicos fueran técnicamente adultos, como padres, la preocupación de ver un deterioro de los acontecimientos afectaría al cambio. Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.
Mejor funcionamiento de la familia	2	El grupo de interés establece en parte la duración de este cambio. Combina la discusión en torno a la duración de dicho cambio con el juicio del grupo de interés y del consultor. El trabajo o el desempleo desencadenaría la forma en que las circunstancias podrían cambiar (independizarse, contribución económica, paternidad u otras). Por lo tanto, la duración de este cambio se fijó en un nivel bajo, aunque la familia lo valorara mucho, ya que se esperaba que los nuevos acontecimientos afectaran a la estabilidad de la familia. Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.
Tiempo liberado para	2	El juicio del consultor fijó la duración en base al relato que

los padres		<p>explicaron las familias sobre cuál había sido su dedicación de tiempo antes de que su hijo se inscribiera en el programa y después. Describieron un cambio de enfoque en el que toda la atención se centraba en la situación de su hijo, y después del programa, debido a su cambio de actitud e independencia, se detectaron ganancias de tiempo. Se esperaba que debido a que los chicos crecían, llegando a la edad adulta, fueran menos dependientes, y que otras actividades influyeran en este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
-------------------	--	--

Tabla 112: Justificación de la duración. Fuente: Elaboración propia.

6.3.6 Cálculo del impacto por cambio (outcome)

Para evitar que se exagere el impacto del programa en estos cambios (outcomes), la siguiente tabla establece el porcentaje por área descontado en valor para el cambio específico y explica el fundamento de esta evaluación.

Debido a la barrera lingüística y a los problemas de comprensión de este grupo de interés, se decidió que la causalidad sería establecida por seis encuestados seleccionados al azar en una reunión cara a cara con el consultor. Para los demás grupos de interés, la causalidad fue definida por cada encuestado. Ante las dificultades para entender las preguntas o comprender el significado de lo que se preguntaba, el consultor tuvo que adaptar la pregunta y trabajar con conceptos como "mucho" o "poco". ¿Cree que esto durará "mucho" o "poco", "mucho" o "poco" "más que este otro cambio o menos"?

Debido al escaso número de encuestados que contribuyen a la definición de la duración (el 2-3% de todas las personas del grupo de interesados o el 11% de todos los que respondieron), el consultor añadió al análisis el punto de referencia con diez informes similares para evitar la sobreactuación.

Cambio material	Mejora de la salud mental	
Factores	Ratio	Descripciones
Peso muerto	10%	<p>El desplazamiento se refiere a la medida en que el cambio desplaza a otros cambios (outcomes). Es decir, ¿impedirá que otra persona experimente el mismo cambio debido a la mejora de la salud mental de los miembros de la familia? ¿Este logro ha sido a expensas de otros cambios (outcomes) y otro grupo de interés se ha visto afectado por este desplazamiento?</p> <p>Se podría argumentar que la salud mental suele ser tratada por</p>

		<p>terapeutas que "dejarían" de recibir ingresos de estos pacientes debido a sus mejoras o entrenadores sociales de la red de apoyo social. Además, la "mejora" de la salud mental podría teóricamente llevar a no consumir medicamentos y a reducir o no visitar los hospitales, generando cambios (outcomes) para otros. Ninguno de estos grupos de interés forma parte de este análisis. Por lo tanto, el desplazamiento podría considerarse en términos de "pérdida de ingresos" para algunos de ellos. Por otro lado, el consultor juzgó, por la situación informada por los interesados y la propia experiencia, que estos familiares no contratarían dichos servicios para este caso concreto debido a su crisis económica afectada y que el impacto económico en los servicios sanitarios "no utilizados" no es significativo para tenerlo en cuenta.</p> <p>Para mantener un enfoque conservador, ya que el análisis podría haber pasado por alto un cambio desplazado, se atribuyó un 10% de desplazamiento a este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Desplazamiento	0%	<p>La familia declaró que no había más opciones que la que ofrecía el programa. No se asumió que todas las demás opciones mencionadas por las familias generaran este cambio. Por lo tanto, no se asignó ningún desplazamiento a este cambio, ya que el grupo de interés expresó firmemente la contribución del programa a este cambio de vida.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Atribución	10%	<p>La familia sintió que no había otra opción que la que se le dio a su hijo a través del programa, por lo que este cambio específico se atribuyó en su totalidad al programa. Sin embargo, al escuchar su historia, el consultor juzgó que había otras personas, como familias y amigos, que aconsejaron y contribuyeron a este cambio. Por lo tanto, se asignó un porcentaje bajo.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Duración	10%	<p>Se fijó una duración baja ya que las circunstancias habían cambiado drásticamente y se esperaba que duraran los próximos años hasta la transición del niño a la edad adulta. Aun así, debido a la corta edad del beneficiario y a las circunstancias vividas anteriormente, se asignó una duración de dos años a este cambio, esperando que los cambios en la vida pudieran hacer que los padres tuvieran que preocuparse de nuevo debido al fracaso en el trabajo, la complejidad de la paternidad a una edad temprana o el desempleo, lo que podría hacer que las circunstancias cambiaran de nuevo.</p> <p>Fuente: Juicio de la consultora</p>

Tabla 113: Impacto por el cambio: Mejora de la salud mental. Fuente: Elaboración propia.

Cambio material	Mejor funcionamiento de la familia	
Factores	Ratio	Descripciones
Peso muerto	10%	<p>La familia afirmó que el programa fue el generador de esta nueva "vida" que estaban experimentando. Tenían muy claro que este cambio no se habría producido de todos modos o a través de otras actividades. Aun así, el consultor consideró que, en cierta medida, otra solución habría sustituido a este programa, y aunque no del todo, hasta cierto punto, se podría haber generado este cambio. Además, dado que la edad adulta implicaría cambios en la vida de los chicos, eso podría haber generado cambios (outcomes) similares a este.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Desplazamiento	10%	<p>El desplazamiento se refiere a la medida en que el cambio desplaza a otros cambios (outcomes). Es decir, ¿impedirá que otra persona experimente el mismo cambio debido al mejor funcionamiento de la familia? ¿Este logro ha sido a expensas de otros cambios (outcomes) y otro grupo de interés se ha visto afectada por este desplazamiento?</p> <p>Se podría argumentar que el "mejor funcionamiento de las familias" podría repercutir en personas de la comunidad que, debido al mal funcionamiento de las familias, podrían haberse aprovechado de la situación que ahora, debido al cambio de circunstancias, se encontrarían en una posición diferente.</p> <p>Como estos grupos de interés no lo mencionaron explícitamente (más que sus hijos dejaron de participar en actividades delictivas menores, es decir, cambiaron de amigos), el consultor juzgó que este grupo de interés no abordado no se vio afectado significativamente por este cambio generado.</p> <p>Para mantener un enfoque conservador, ya que el análisis podría haber pasado por alto un cambio desplazado, se atribuyó un 10% de desplazamiento a este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Atribución	10%	<p>La familia sintió que no había otra opción que la que se le dio a su hijo a través del programa, por lo que este cambio específico se atribuyó en su totalidad al programa. Sin embargo, al escuchar su historia, el consultor juzgó que había otras personas, como familias y amigos, que aconsejaron y contribuyeron a este cambio. Por lo</p>

		<p>tanto, se asignó un porcentaje bajo.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Duración	10%	<p>Se fijó una duración baja ya que las circunstancias habían cambiado drásticamente y se esperaba que duraran los próximos años hasta la transición del niño a la edad adulta. Aun así, debido a la corta edad del beneficiario y a las circunstancias vividas anteriormente, se asignó una duración de dos años a este cambio, esperando cambios en la vida que pudieran provocar cambios en la estructura familiar.</p> <p>Fuente: Juicio de la consultora.</p>

Tabla 114: Cambio por el impacto: Mejor funcionamiento de la familia. Fuente: Elaboración propia.

Cambio material	Tiempo liberado para los padres	
Factores	Ratio	Descripciones
Peso muerto	10%	<p>Las familias tenían claro que este cambio no se habría producido de no ser por el programa. Consideraron que el tiempo dedicado a resolver los problemas relacionados con su hijo antes de entrar en el programa de formación fue liberado. No veían cómo habría cambiado esto de otro modo. Aun así, el consultor consideró que, en cierta medida, otra solución habría sustituido a este programa, y aunque no del todo, en cierta medida, se podría haber generado este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Desplazamiento	10%	<p>El desplazamiento se refiere a la medida en que el cambio desplaza a otros cambios (outcomes). Es decir, ¿impedirá que otra persona experimente el mismo cambio debido al tiempo liberado para los padres? ¿Este logro ha sido a expensas de otros cambios (outcomes) y otro grupo de interés se ha visto afectado por este desplazamiento?</p> <p>Se podría argumentar que cuando los padres tengan más tiempo, lo dedicarán a otra cosa, lo que repercutiría en otros grupos de interés no considerados en este análisis. Las familias "dejaron" de hacer cosas que les llevaban a liberar tiempo. Dichas acciones estaban relacionadas con la búsqueda de sus hijos, el intento de encontrar una solución dentro de la administración de apoyo o del sistema educativo, el trabajo en la vivienda... Podría argumentarse que al "dejar de hacer" estas acciones, otros grupos de interés se verían impactados, ya que podría llevar a un menor uso de recursos de los servicios de apoyo, la policía, etc. El consultor juzgó que no afectaba</p>

		<p>a un nivel significativo, ya que la información proporcionada por el grupo de interés hablaba más de la utilización de sus recursos que de los servicios oficiales del Estado.</p> <p>Para mantener un enfoque conservador, ya que el análisis podría haber pasado por alto un cambio desplazado, se atribuyó un 10% de desplazamiento a este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Atribución	20%	<p>La familia consideró que, en cierta medida, otros miembros de la familia o los servicios sociales ayudaron a liberar el tiempo.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
<Duración	50%	<p>Se estableció un nivel de abandono alto, ya que la corta edad del beneficiario hace prever cambios en la vida que podrían requerir atención, como la paternidad a una edad temprana, el desempleo o similares, que podrían hacer que las circunstancias volvieran a cambiar.</p> <p>Fuente: Juicio de la consultora.</p>

Tabla 115: Cambio por el impacto: Tiempo liberado para los padres. Fuente: Elaboración propia.

6.3.7 Indicadores y proxies financieros

Los indicadores son formas de saber que el cambio se ha producido. Por lo tanto, se identificaron indicadores para medir cuánto había cambiado para este grupo de interés. En esta evaluación SROI se aplicaron a los cambios (outcomes) ya que son las medidas de cambio que interesaban para el estudio. La idea era identificar indicadores que pudieran decir:

10. Si el cambio se ha producido, y
11. En qué medida

Este estudio identifica una serie de indicadores financieros que se corresponden con los indicadores de cambios. Se consultaron fuentes externas para identificar los indicadores financieros. Un "proxy" es una aproximación de valor cuando es imposible obtener una medida exacta, mientras que los proxies enumerados en la tabla deben considerarse como indicadores financieros utilizados para monetizar el valor de la cuenta.

Esta tabla sirve para describir cómo el consultor, informado por los grupos de interés en la recopilación y validación de datos cualitativos, ha identificado los valores financieros apropiados para los 5 cambios (outcomes) monetizados. Esto debe verse como una forma de representar la importancia relativa para los grupos de interés del cambio que han experimentado. El valor indicado en la última columna es:

- a) Un cálculo de varios parámetros (descrito en la descripción del proxy)
- b) Un coste único referido a un periodo.

Todos los proxies fueron también informados por los grupos de interés. La preferencia declarada se contrastó con otros proxies para reforzar la selección de proxies. El valor final y la selección de proxies se validaron con el grupo de interés.

Cambios (outcomes)	Indicadores	Medida	Indicador financiero	Valor
<i>¿Cómo describiríamos el cambio?</i>	<i>¿Cómo mediríamos el cambio?</i>	<i>¿Cuánto ha cambiado?</i>	<i>¿Qué proxy utilizaríamos para valorar el cambio?</i>	<i>¿Cuál es el valor del cambio?</i>
Mejora de la salud mental	Número de encuestados que informan sobre la salud mental	9 de 10	Coste relacionado con la ansiedad evitada	9.239 €
<p>Descripción del indicador: Indicador subjetivo (auto informado): Los encuestados deben informar sobre el grado de salud que sienten en una escala de 1 a 10.</p>				
<p>Descripción de la representación: Basado en el mercado (precio de mercado): Costes evitados relacionados con la ansiedad. Esta variable sustitutiva es una combinación de 3 recursos relacionados con la ansiedad. Se calcula para un periodo de dos años, ya que el programa duró dos años.</p> <p>a) Tratamiento: (la media es de un año, 12-18 sesiones para la ansiedad leve) 24 sesiones * 70 euros/s = 1.680 euros</p> <p>b) Coste hospitalario: 1 día en un periodo de dos años = 5.000 euros</p> <p>c) Tiempo medio de ausencia del trabajo 15 días/año. Salario medio: 1.706 euros/m (20 días) = 85,30 euros/día (2* 15 = 2.559 euros). <i>Cálculo:</i> (tratamiento: 24 sesiones * 70 euros) + (coste hospitalario 1 día/año 5.000 euros) + (ausencia del trabajo 85,30 euros/día * 15 días * 2 años = 2.559 euros) = 9239 euros</p> <p>Fuente: https://clinicadeansiedad.com/soluciones-y-recursos/tratamiento-de-la-ansiedad/cuanto-cuesta-cuanto-dura-un-tratamiento-psicologico-de-problemas-de-ansiedad/ y https://www.redaccionmedica.com/secciones/otras-profesiones/ansiedad-depresion-tratarlas-primaria-28-euros-2136</p>				
<p>Descripción del valor de 9239 euros. (valor calculado, véase más arriba): Como todas las familias hablaron de cómo dejaron (no redujeron, informaron de que "ya no estaban ansiosos") de sentir ansiedad, algunas hablaron de que antes habían estado deprimidos, pero ya no. El indicador de este cambio se centró en el coste evitado debido a que "ya no estaban ansiosos". El coste total fue una combinación basada en los indicadores mencionados por los grupos de interés (hospitalización, medicamentos, ausencia del trabajo). Como no había suficientes datos para captar el "número de visitas reducidas", se utilizó la preferencia revelada a partir de los datos medios. Las hipótesis se tomaron del promedio de tiempo que una persona va al hospital, toma medicamentos y tratamientos, y se ausenta del trabajo. El promedio se encontró en diferentes estudios y estadísticas oficiales y se aplicó a dos años, ya que ese fue el tiempo que duró el programa y que se indicó como el "tiempo que se tardó en generar el cambio".</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tratamiento: (la media es de un año, 12-18 sesiones para la ansiedad leve) ● Coste hospitalario: 1 día/año ● Tiempo medio de ausencia del trabajo: 15 días/año. Salario medio: 1.706 euros/m (20 días) <p>Para evitar un valor excesivo, se comparó con otras dos fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Los datos de la base de datos HACT (43.800 euros). Se adaptó al mercado español utilizando la diferencia de 				

PIB entre el Reino Unido y España, ya que la base de datos HACT se basa en datos del Reino Unido. La diferencia es del 34,48%. Si se aplica a la economía española, la aproximación sería de 28.700 euros.

- Estadísticas del coste del tratamiento de la ansiedad: entre 6.000 y 12.000 euros al año.

Basándose en el análisis de estas otras dos fuentes, el consultor juzgó que el apoderado no tenía una demanda excesiva y era conservador respecto a las otras dos fuentes.

Tabla 116: Indicadores y proxies. Fuente: Elaboración propia.

Cambios (outcomes)	Indicadores	Medida	Indicador financiero	Valor
<i>¿Cómo describiríamos el cambio?</i>	<i>¿Cómo mediríamos el cambio?</i>	<i>¿Cuánto ha cambiado?</i>	<i>¿Qué proxy utilizaríamos para valorar el cambio?</i>	<i>¿Cuál es el valor del cambio?</i>
Mejor funcionamiento de la familia	Número de encuestados que informan sobre el nivel de funcionamiento de la familia	9 de 10	Valor del banco de valores del Reino Unido (HACT: www.hact.org.uk) desarrollado banco de valores ajustado a las condiciones de vida españolas/os relacionados con la ansiedad evitada	5.286 €
Descripción del indicador: Indicador subjetivo (auto informado): Los encuestados deben informar sobre el grado de funcionamiento de la familia en una escala de 1 a 10.				
Descripción de la representación: Preferencia revelada de la base de datos (adaptada al mercado español): Valor del banco de valores del Reino Unido (HACT: www.hact.org.uk) desarrollado ajustado a las condiciones de vida españolas. Este proxy se ha calculado utilizando el valor del banco de valores del valle y ajustándolo a las condiciones de vida españolas utilizando el Producto Nacional Bruto (PNB) para indicar la diferencia. Valor del HACT para la "familia funcional": 8.067 euros. El Producto Nacional Bruto (PNB) de España es un 34,48% inferior al del Reino Unido. <i>Cálculo:</i> Datos HACT 8067 euros - diferencia BNP 34,48% = 5286 euros/año Fuente: www.hact.org.uk y https://www.macrotrends.net/countries/ESP/spain/gnp-gross-national-product				
Descripción del valor de 5286 euros. (valor calculado, véase más arriba): La base de datos HACT mostraba el valor de estar cerca de la familia; se utilizó para aproximar estos indicadores. El valor de la base de datos (8.067 euros) se adaptó a la economía española utilizando la diferencia del Producto Nacional Bruto (PNB) entre el Reino Unido y España. Los grupos de interés también indicaron "Viaje familiar al país de origen para 4 miembros de la familia" como posible valor aproximado de 2.000 a 8.000 euros, pero el consultor consideró que el valor existente era el más adecuado para este cambio, ya que se situaba entre el valor de preferencia indicado por el grupo de interés.				

Tabla 118: Indicadores y proxies. Fuente: Elaboración propia.

Cambios (outcomes)	Indicadores	Medida	Indicador financiero	Valor
<i>¿Cómo describiríamos el cambio?</i>	<i>¿Cómo mediríamos el cambio?</i>	<i>¿Cuánto ha cambiado?</i>	<i>¿Qué proxy utilizaríamos para valorar el cambio?</i>	<i>¿Cuál es el valor del cambio?</i>
Tiempo liberado para los padres	Número de encuestados que informan sobre la cantidad de tiempo liberado	8 de 10	Coste medio mensual por pertenecer a un club	840 €
Descripción del indicador: Indicador subjetivo (auto informado): Los encuestados deben informar sobre el tiempo liberado.				
Descripción del apoderado: Coste medio por pertenecer a un club 70 €/mes durante un año. Fuente: https://www.academiapunctum.es/precios-y-horarios/				
Descripción del valor de 840 euros. La familia mencionó cómo ganó tiempo "para sí misma". Este tiempo se utilizó para asistir a actividades sociales o comunitarias. El indicador utilizado es el gasto medio en un club al año, ya que el grupo de interés no pudo identificar la cantidad de tiempo liberado.				

Tabla 119: Indicadores y proxies. Fuente: Elaboración propia.

6.3.8 La lista de cambios descartados

Esta es la lista de los cambios (outcomes) que no se incluyeron para la valoración, por lo que no se incluyeron en el cálculo del valor final. La razón para descartarlos de la lista total de cambios (outcomes) fue porque no se consideraron materiales y bien definidos según las pruebas de materialidad mencionadas.

Cambio	Motivo de la exclusión
Mayor número de miembros de la familia que pueden contribuir a la economía familiar	No pasó la prueba de relevancia. Doble contabilidad.
Mayor bienestar	No pasó la prueba de relevancia. Demasiado genérico.
Mejor salud física gracias a una menor tensión	No pasó la prueba de magnitud (significance).
Sentirse más seguro	No pasó la prueba de magnitud (significance).
Me sentí menos solo	No pasó el umbral
Podría prever un futuro próspero	No pasó el umbral. Doble contabilidad.

<p>Mayor número de actividades familiares conjuntas</p>	<p>Parte de la cadena de acontecimientos que conducen a unos cambios (outcomes) bien definidos. Eliminado para no duplicar la cuenta</p>
---	--

Tabla 120: Cambios descartados. Fuente: Elaboración propia.

"No dormía, estaba deprimida, tenía una sensación de preocupación constante y si no fuera por esta última oportunidad, habría enviado a mi hijo a mi país de origen. No podía hacer nada más y la situación nos llevaba a una situación inaceptable. No era vida. Pero todo cambió. Volvemos a ser una familia y vislumbro un futuro" (Madre de beneficiario)

6.4 Tutores y profesores

Las siguientes secciones describen cómo se ha analizado, evaluado y asignado un valor económico a cada cambio para este grupo de interés.

Para este grupo de interés, los siguientes cambios (outcomes) fueron definidos como cambios (outcomes) bien definidos. Esta es la lista resumida de esos cambios (outcomes). A continuación, toda esta sección detallará cómo se identificaron y cómo se procesaron a través de diferentes filtros:

- **Mejora de los conocimientos y habilidades profesionales**
- **Fortalecimiento de las habilidades personales**
- **Se siente con más energía**



"Aprendí a trabajar con colegas que conocía desde hace años, pero con los que no había compartido un objetivo común. Este programa me hizo ver los problemas de otros departamentos y cómo podíamos cooperar para alcanzar nuestro objetivo común; ayudar a nuestros jóvenes estudiantes a crecer y apoyarlos para que tengan un futuro próspero". (Profesor)

Estadísticas relacionadas con la participación de este grupo de interés:

Recogida de datos	# Número de personas contactadas	# Número de personas que contribuyen	%
Cualitativo (1ª fase)	10	9	90%
Cuantitativo (2ª fase)	10	8	80%
Validación	10	3	30%

¿Qué grado de representatividad tienen estos cambios para el grupo?
Este grupo estuvo representado en un 90% en la recogida de datos cualitativos, donde se identificaron los cambios (outcomes), y en un 80% en la recogida de datos cuantitativos, donde se cuantificaron los cambios (outcomes) bien definidos y se alcanzó la saturación. Los mismos encuestados también informaron sobre la duración, el peso muerto, el desplazamiento, la atribución y el descenso de cada cambio. También participaron en la asignación de un valor a los cambios (outcomes) y en la validación final.

En la validación, el 30% validó los datos de forma positiva, lo que se ajusta al umbral de representatividad.

Conclusión: El consultor juzgó que estos cambios (outcomes) eran representativos de este grupo de interés.

Tabla 121: Recogida de datos. Fuente: Elaboración propia.

Estadísticas relacionadas con el número de cambios (outcomes) procesados:

# Nº de cambios identificados (outcomes) (lista cruda, ver una cadena de eventos)	# Nº de cambios definidos (outcomes) (llevados a los grupos de interés para su cuantificación)	# Nº de cambios bien definidos (outcomes) (traídos para comprobar su relevancia)	# Nº de cambios (outcomes) bien definidos (llevados a la prueba de magnitud (significance))	# Número de cambios materiales (cambios) a los que se ha asignado un valor y se han incluido en el SROI
25	4	5	3	3

Tabla 122: Cambios identificados. Fuente: Elaboración propia.

6.4.1 Los cambios (outcomes) en cadena de eventos

El establecimiento de cambios (outcomes) es un proceso cualitativo, es decir, las personas describen sus experiencias con sus propias palabras. Este proceso, en el que primero se recogen los datos cualitativos y luego se analizan y utilizan para crear una teoría del cambio, es la base del SROI. Habiendo recopilado información sobre el cambio para este grupo de interés, el siguiente paso fue crear la cadena de acontecimientos para todos los cambios (outcomes). Esto no es todavía la prueba de cuánto cambio ocurrió, sino que forma parte del

proceso de establecer una lista de cambios (outcomes) bien definidos. Esto se hizo de la siguiente manera:

1. Los cambios (outcomes) fueron listados en su "forma cruda"
2. Los cambios (outcomes) se agruparon (los cambios (outcomes) similares se agruparon en uno)
3. Los cambios (outcomes) se situaron en una cadena de acontecimientos (véase más abajo)
4. Se analizó la cadena de acontecimientos indicando el cambio bien definido.

El cambio que aparece en la columna de la derecha se generó a partir de una dependencia enumerada para el cambio: una cadena de acontecimientos. La siguiente tabla ilustra esta dependencia y cómo se formuló la pregunta. También incluye el análisis de la cadena de acontecimientos para cada cambio. El cambio presentado a este grupo de interés para su cuantificación es el cambio bien definido que aparece en la última columna de la tabla. El encuestado determinaría el grado de importancia del cambio para él, lo que se utilizó como base para decidir cuáles se llevarían adelante y se les asignaría un valor económico.

"Aprendí a resolver cosas en mi trabajo, de una manera diferente. Venían con conocimientos de sus países de origen que combinaban con la teoría que habían aprendido con nosotros y tenían soluciones creativas a los problemas de las que yo aprendía."
(Profesor)

Cambio: Mejora de los conocimientos y habilidades profesionales

Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en tu vida. ¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?			
Esto cambió: <i>Se expusieron a un nuevo ámbito de competencia (desconocido). Tuvieron que desarrollar comentarios y habilidades</i>	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Cambio bien definido: Mejora de los conocimientos y habilidades profesionales
	Debido a esto, dicen que: <i>Han experimentado un crecimiento profesional</i>	Debido a esto, dicen que: <i>El crecimiento que más sintieron fue en un área específica: las energías renovables</i>	

Análisis de la cadena de acontecimientos: No hubo necesidad de rellenar los huecos. La cadena condujo a un cambio descrito como "mejora del currículo" provocada por la mejora de los conocimientos. Sin embargo, al ser revisado por los grupos de interés y apoyado por el análisis del consultor, hubo necesidad de subir la cadena ya que el cambio experimentado por los encuestados fue el "aumento de la competencia" en un área específica. Así pues, se seleccionó el cambio bien definido desde esta perspectiva, valorando que no hubiera una pérdida de valor.

Los nuevos conocimientos se aplicaron al contenido del programa. Aun así, a nivel individual, la exposición a esta materia única condujo a un aumento de los conocimientos, es decir, al crecimiento profesional, al conocimiento y a las habilidades. Estas habilidades, en el momento del análisis, no condujeron a ninguna otra acción personal o cambio de circunstancias (como, por ejemplo, un nuevo empleo debido a las nuevas habilidades), por lo que se mantuvo como el cambio bien definido, según la definición del grupo de interés. El consultor juzgó que no había riesgo por haber detenido la cadena demasiado pronto, y no se esperaba que se perdiera ese cambio negativo, ya que no se preveía el riesgo de que siguiera un cambio negativo en la cadena para este cambio en este momento. Este cambio era tangible y no genérico.

Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados que se identificaron con este cambio. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.

Tabla 123: ¿Qué cambió?: Mejora de los conocimientos y habilidades profesionales. Fuente: Elaboración propia.

Cambio: Fortalecimiento de las habilidades personales

Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en tu vida. ¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?			
Esto cambió: <i>Se vieron expuestos a tener que innovar dentro de sus conocimientos y formas de hacer. La combinación de perfiles de estudiantes desafiantes, el enfoque mixto de combinar la formación en el aula y el horario individualizado que implicaba una clase con diferentes niveles de conocimiento llevó a cuestionar lo existente y a reinventar</i>	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Cambio bien definido: Fortalecimiento de las habilidades personales
	Debido a esto, dicen que: <i>Aprendió a relativizar el statu quo, a confiar en los alumnos y en los compañeros, también aumentó la empatía por los demás, y mejoró las habilidades personales sobre cómo la responsabilidad y la confianza se utilizaron como base para cualquier logro, poniendo a la persona en el centro</i>	Debido a esto, dicen que: <i>Consideraron que esto les hizo crecer a nivel personal</i>	
Análisis de la cadena de acontecimientos: El consultor juzgó que la cadena de eventos para este cambio			

estaba completa ya que se desarrolló a partir de una situación que todos los miembros del personal compartían, que era la exposición a un nuevo reto debido a la exigencia del programa, diferente a otros programas y al perfil de los estudiantes ligeramente diferente a otros perfiles. No hubo necesidad de llenar el vacío ya que definieron claramente varios cambios (outcomes) que eran concretos. El consultor juzgó que no había riesgo por haber detenido la cadena demasiado pronto, y no se esperaba que se perdiera ese cambio negativo, ya que no se preveía el riesgo de que siguiera un cambio negativo en la cadena para este cambio en este momento. Este cambio era tangible y no genérico.

Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados que se identificaron con este cambio. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.

Tabla 124: ¿Qué cambió?: Fortalecimiento de las habilidades personales. Fuente: Elaboración propia.

Cambio: Me siento con más energía

Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en tu vida. **¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?**

<p>Esto cambió: <i>Se expusieron a nuevos retos (sostenibilidad transversal, estudiantes con clientes, en empresas, nuevas formas de trabajar, formar parte del desarrollo de un programa) compartiendo un objetivo común con compañeros y estudiantes</i></p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Cambio bien definido: Me siento con más energía</p>
	<p>Debido a esto, dicen que: <i>Reforzó su motivación</i></p>	<p>Debido a esto, dicen que: <i>Consideran que han adquirido la fuerza y la energía necesarias para seguir ejerciendo como profesores en un entorno y unas circunstancias difíciles</i></p>	

Análisis de la cadena de acontecimientos: El consultor consideró que la cadena de acontecimientos para este cambio estaba completa, ya que se desarrolló a partir de una situación que todos los miembros del personal compartían, en términos de lo que les motivaba. Era necesario reforzar el cambio bien definido, ya que el principal cambio señalado por el grupo de interés era la "motivación". El consultor planteó la pregunta "¿a qué conduce la motivación? Lo que más se destacó fue el impulso de energía generado por la motivación, muy necesaria para asumir las desafiantes tareas del programa, el entorno desafiante, la complejidad de la estructura del programa y los desafiantes perfiles de los estudiantes. Por lo tanto, era necesario descender por la cadena hasta llegar a "sentirse con más energía", que era el cambio bien definido.

El consultor juzgó que no había riesgo por haber detenido la cadena demasiado pronto en este momento, y no se esperaba que se perdiera ese cambio negativo, ya que no se preveía el riesgo de que siguiera un cambio negativo en la cadena para este cambio en este momento. Este cambio era tangible y no genérico.

Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados que se identificaron con este cambio. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.

Tabla 124: ¿Qué cambió?: Me siento con más energía. Fuente: Elaboración propia.

6.4.2 Prueba de magnitud (significance)

Tras la primera interacción con los encuestados, en la que se recogieron datos cualitativos, los cambios (outcomes) se sometieron a un umbral predefinido para determinar qué cambios (outcomes) debían someterse a una prueba de relevancia. Los cambios (outcomes) que se consideraron bien definidos se sometieron a esta prueba de relevancia.

Se comprobó la magnitud (significance) de 5 cambios (outcomes).

Tutores y profesores	Cambio: Mejora de los conocimientos y habilidades profesionales	Cambio: Fortalecimiento de las habilidades personales	Cambio: Perfil laboral más competitivo
Percepción de los grupos de interés (importante para ellas)	La mayoría de los encuestados coincidieron en que este cambio era muy relevante para la actividad.	La mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo en que este cambio era relevante para la actividad.	Algunas de los grupos de interés consideraron que, en cierta medida, su plan de estudios se vio reforzado por haber trabajado en un proyecto innovador.
Normas sociales que exigen la inclusión	La norma social es que cuando se incrementan los conocimientos, el perfil profesional de las personas es más valioso.	La norma social es que la gente "crece" cuando se expone a situaciones a las que no está acostumbrada. Esto lleva a la autorreflexión.	No se ha podido asociar ninguna norma social a este cambio en este contexto y la industria
Impactos financieros directos a corto plazo para la organización	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Normas basadas en los pares (otras orgs gestionan el cambio)	Otros informes incluyen este valor como cambio.	Otros informes incluyen este valor como cambio.	Otros informes incluyen este valor como cambio, pero no específicamente en este contexto e industria.
Conclusión	Lo más relevante	Relevante	No es relevante

Tabla 126: Magnitud (significance) de 5 cambios. Fuente: Elaboración propia.

Tutores y profesores	Cambio: Me siento con más energía	Cambio: Mejora de las relaciones interpersonales
Percepción de los grupos de interés (importante para ellos)	La mayoría de los encuestados coincidieron en que este cambio era muy relevante para la actividad.	La mayoría de los encuestados coincidieron en que este cambio era muy relevante para la actividad.
Normas sociales que exigen la inclusión	La norma social es que al tener la experiencia de exponerse a un reto y luego ver un cambio positivo, la motivación es uno de los cambios (outcomes).	La norma social es que la colaboración con un objetivo compartido conduce a (buenas o malas) relaciones interpersonales.
Impactos financieros directos a corto plazo para la organización	Sí: trabajo más eficiente gracias a la motivación, menos necesidad de costes relacionados con errores o producción ineficiente.	Ninguno
Normas basadas en los iguales (otras orgs gestionan el cambio)	Otros informes incluyen este valor como cambio.	Otros informes incluyen este valor como cambio.
Conclusión	Lo más relevante	Relevante

Tabla 127: Relevancia de los cambios .Fuente: Elaboración propia.

6.4.3 Prueba de magnitud (significance)

4 cambios (outcomes) fueron tomados a través de la Prueba de magnitud (significance).

Tutores y profesores	Cambio: Mejora de los conocimientos y habilidades profesionales	Cambio: Fortalecimiento de las habilidades personales	Cambio: Me siento con más energía	Cambio: Mejora de las relaciones interpersonales
Número de personas que experimentan el cambio	5	6	7	6
Cantidad de cambio por persona	9	8	6	6
Duración (años)	2	4	4	4
Causalidad (peso muerto)	0%	50%	50%	50%
Valor (representación financiera)	695 €	2.000 €	3.000 €	500 €

Impacto (tiene en cuenta todo lo anterior)	$((695 \text{ €} * 0) / 2) * 5$ = 1.737,50 €	$((2.000 \text{ €} * 0,5) / 4) * 6$ = 1.500 €	$((3.000 \text{ €} * 0,5) / 4) * 7$ = 2.625 €	$((500 \text{ €} * 0,5) / 4) * 6$ = 375 €
Conclusión (significativa/no significativa)	Significativo	Lo más significativo	Lo más significativo	No es significativo

Tabla 128: Relevancia de los cambios. Fuente: Elaboración propia.

6.4.4 Relación entre los cambios bien definidos, los recursos, y los cambios

Estos son los 3 cambios (outcomes) finales monetizados para este grupo de interés en este informe. Estos son los cambios (outcomes) finales incluidos en el cálculo del SROI.

Grupos de interés: Tutores y profesores	Descripción
<p>Mejora de los conocimientos y habilidades profesionales <i>Este cambio formaba parte de la cadena de acontecimientos que conducían a un perfil laboral más competitivo. Sin embargo, los encuestados consideraron que el "conocimiento" en sí mismo era el cambio definido, y no valoraron el hecho de tener un currículo más competitivo.</i></p>	<p>Los encuestados en el grupo de grupos de interés hablaron de la diferencia entre lo que habían aprendido al trabajar con el programa en comparación con lo que habían estado haciendo en años anteriores. Sus cambios (outcomes) estaban relacionados con el hecho de haber estado expuestos e involucrados en el desarrollo del programa, y en el desarrollo del contenido del curso para una nueva área (sostenibilidad y energía renovable). Esto se combinó con una nueva forma de trabajar, en la que el área principal de conocimiento se aplicó en todas las actividades. Esto desafió al personal a trabajar con diferentes áreas, colaborar y trabajar en equipo con personas con las que no tenían un contacto directo natural, aprendiendo a entender cómo trabajaban para cumplir con éxito un objetivo. También les supuso un reto la coordinación de las prácticas de los estudiantes, el apoyo a la ejecución de un servicio de mercado para los clientes y la aplicación del aprendizaje fuera del aula.</p> <p>Las nuevas habilidades adquiridas o mejoradas estaban relacionadas con la innovación, la creatividad, la flexibilidad y las habilidades blandas importantes para el liderazgo, como el trabajo en equipo, la mejora de las habilidades de comunicación, la tutoría y la empatía. En conjunto, esto mejora el perfil profesional de los miembros del personal, ya que sus funciones no estaban normalmente expuestas a este tipo de desarrollo de habilidades y competencias, lo que les lleva a ser profesionales más atractivos en el mercado laboral. Ha mejorado sus cualificaciones y su valor en el mercado laboral.</p> <p>Aun así, la competencia valoró más los "conocimientos en energías renovables" que la mejora de sus planes de estudio. La innovación y la creatividad también fueron dos áreas muy valoradas. El 75% de todos los encuestados calificaron estos cambios (outcomes) de esta manera. El 90% de los encuestados se sintió más identificado con el "aumento de los conocimientos en energías renovables".</p>

	<table border="0"> <tr> <td>#1</td> <td>Escuchar más a otros</td> <td>#2.6 promedio</td> </tr> <tr> <td>#2</td> <td>Trabajo en grupo</td> <td>#3 promedio</td> </tr> <tr> <td>#3</td> <td>Comunicar mejor</td> <td>#4.2 promedio</td> </tr> <tr> <td>#4</td> <td>Aceptar el punto de vista de otro</td> <td>#4.8 promedio</td> </tr> <tr> <td>#5</td> <td>Ser más creativo</td> <td>#6.2 promedio</td> </tr> <tr> <td>#6</td> <td>Confiar en otros</td> <td>#6.4 promedio</td> </tr> <tr> <td>#7</td> <td>Colaborar</td> <td>#6.6 promedio</td> </tr> <tr> <td>#8</td> <td>Innovar</td> <td>#7.4 promedio</td> </tr> <tr> <td>#9</td> <td>Mentorizar</td> <td>#7.8 promedio</td> </tr> <tr> <td>#10</td> <td>Delegar más</td> <td>#8 promedio</td> </tr> <tr> <td>#11</td> <td>Conocer más sobre energías renovables</td> <td>#9 promedio</td> </tr> </table>	#1	Escuchar más a otros	#2.6 promedio	#2	Trabajo en grupo	#3 promedio	#3	Comunicar mejor	#4.2 promedio	#4	Aceptar el punto de vista de otro	#4.8 promedio	#5	Ser más creativo	#6.2 promedio	#6	Confiar en otros	#6.4 promedio	#7	Colaborar	#6.6 promedio	#8	Innovar	#7.4 promedio	#9	Mentorizar	#7.8 promedio	#10	Delegar más	#8 promedio	#11	Conocer más sobre energías renovables	#9 promedio
#1	Escuchar más a otros	#2.6 promedio																																
#2	Trabajo en grupo	#3 promedio																																
#3	Comunicar mejor	#4.2 promedio																																
#4	Aceptar el punto de vista de otro	#4.8 promedio																																
#5	Ser más creativo	#6.2 promedio																																
#6	Confiar en otros	#6.4 promedio																																
#7	Colaborar	#6.6 promedio																																
#8	Innovar	#7.4 promedio																																
#9	Mentorizar	#7.8 promedio																																
#10	Delegar más	#8 promedio																																
#11	Conocer más sobre energías renovables	#9 promedio																																
<p>Fortalecimiento de las habilidades personales</p>	<p>Estar en contacto diario con los beneficiarios que procedían de circunstancias muy singulares y en algunos casos complejas, aunque estos profesionales estén respaldados por varios años de experiencia, aunque estos profesionales estén respaldados por varios años de experiencia, contribuyó al desarrollo del crecimiento personal. El nuevo formato del programa, diferente del tradicional programa de formación estándar, tuvo un tipo de impacto diferente en los beneficiarios. Los encuestados tomaron conciencia de su dedicación al trabajo, lo que les llevó a ser menos críticos al ver lo bien que les iba a los beneficiarios en este nuevo formato, cuestionando la importancia relativa de ciertos aspectos estándar de la formación tradicional tras ver los cambios del aprendizaje adaptativo. Cómo se volvieron más resilientes. También sintieron empatía y aprendieron de la "forma de hacer" de los beneficiarios. Algunos profesionales expresaron incluso que habían asumido nuevas formas de enfocar los problemas en sus profesiones y que habían aprendido de la forma de trabajar de los beneficiarios.</p> <p>En conjunto, todo ello ha supuesto un crecimiento personal, un nuevo conjunto de habilidades y un impacto en las familias y los amigos.</p> <p>Cuando se les preguntó qué había cambiado específicamente en términos de crecimiento personal, ésta fue la calificación. Ser capaz de relativizar más las cosas es uno de los componentes de la satisfacción vital, junto con juzgar menos y confiar en los demás.</p> <table border="0"> <tr> <td>#1</td> <td>Aprender de los chicos</td> <td>#2.4 promedio</td> </tr> <tr> <td>#2</td> <td>Ser más empático</td> <td>#2.6 promedio</td> </tr> <tr> <td>#3</td> <td>Juzgar menos</td> <td>#2.8 promedio</td> </tr> <tr> <td>#4</td> <td>Confiar más</td> <td>#2.8 promedio</td> </tr> <tr> <td>#5</td> <td>Relativizar las cosas</td> <td>#4.4 promedio</td> </tr> </table>	#1	Aprender de los chicos	#2.4 promedio	#2	Ser más empático	#2.6 promedio	#3	Juzgar menos	#2.8 promedio	#4	Confiar más	#2.8 promedio	#5	Relativizar las cosas	#4.4 promedio																		
#1	Aprender de los chicos	#2.4 promedio																																
#2	Ser más empático	#2.6 promedio																																
#3	Juzgar menos	#2.8 promedio																																
#4	Confiar más	#2.8 promedio																																
#5	Relativizar las cosas	#4.4 promedio																																

Me siento con más energía	La experiencia de ver cómo ellos, como miembros de un equipo (que venían de una forma tradicional de pensar y trabajar), fueron capaces de desarrollar, juntos, una nueva forma de abordar un problema social con un enfoque no tradicional, junto con los cambios que presenciaron, motivaron al personal en su papel de profesores y mentores, para continuar en el camino de la innovación. Ver cómo los jóvenes adultos pasaban por una experiencia que les cambiaba la vida les motivó, lo que les dio energía para continuar su trabajo en un entorno desafiante, con una situación y unas personas difíciles, no siempre muy recompensadas económicamente (si se compara con otras funciones laborales en otros sectores). La motivación les dio fuerzas para "ir más allá" y enriqueció su trabajo diario, les dio energía para asumir la tarea desafiante.
----------------------------------	---

Tabla 129: Relación entre los cambios, recursos y cambios. Fuente: Elaboración propia.

La tabla indica los cambios (outcomes) generados por los grupos de interés (en la última columna) y muestra la relación entre la actividad, los recursos (inputs) y los resultados (Outputs), y los cambios (outcomes). Esto se conoce a veces como la Teoría del Cambio o un modelo lógico. Es decir, es la historia de cómo este programa mejora el mundo.

Actividades: El programa "GENERAR FUTURO CONECTANDO LA FORMACIÓN AL EMPLEO" es un programa de formación para mejorar la empleabilidad de personas socialmente vulnerables y sin cualificación.			Periodo: 1 año	
Recursos (inputs)	Resultados (Outputs)	Descripción e importancia de los cambios		Así que los cambios bien definidos (outcomes) son:
		Debido a esto, dicen que:	Debido a esto, dicen que:	
Tiempo pagado por la organización en salario. 10 miembros del personal. Incluye a los profesores	Número indefinido de horas lectivas dedicadas a la preparación, impartición y seguimiento de la formación presencial de 288 alumnos.	Se expusieron a nuevos retos (sostenibilidad transversal, estudiantes con clientes, en empresas, nuevas formas de trabajar, formar parte del desarrollo de un programa) compartiendo un objetivo común con compañeros y estudiantes	Experimentaron un crecimiento profesional en un área específica: las energías renovables	Conocimientos adquiridos en materia de energías renovables

del Norte Lista de personal de Joven y de pago externo profesores y recursos (inputs) de acompañamiento para ejecutar el servicio de auditoría energética. (537.722 €)	Se vieron expuestos a tener que innovar dentro de sus conocimientos y formas de hacer. La combinación de perfiles de estudiantes desafiantes, el enfoque mixto de combinar la formación en el aula y el horario individualizado que implicaba una clase con diferentes niveles de conocimiento llevó a cuestionar lo existente y a reinventar	Aprendieron a relativizar el statu quo, a confiar en los alumnos y en los compañeros, también aumentó la empatía hacia los demás, y mejoró las habilidades personales sobre cómo la responsabilidad y la confianza se utilizaron como base para cualquier logro, poniendo a la persona en el centro.	Fortalecimiento de las habilidades personales
	Se expusieron a nuevos retos (sostenibilidad transversal, estudiantes con clientes, en empresas, nuevas formas de trabajar, formar parte del desarrollo de un programa) compartiendo un objetivo común con compañeros y estudiantes	Reforzaron su motivación para continuar como profesor en la organización	Me siento con más energía

Tabla 130: Relación entre los cambios bien definidos, los recursos, y los cambios. Fuente: Elaboración propia.

6.4.5 Justificación de la duración

La siguiente tabla describe la justificación de la duración fijada para cada cambio con el fin de evitar que se exagere el impacto del programa en estos cambios (outcomes). La duración se basó principalmente en los grupos de interés y se complementó, cuando fue necesario, con terceras fuentes o con el criterio de los consultores. La recopilación de datos se llevó a cabo en la fase de recopilación de datos cualitativos para los cambios (outcomes) bien definidos, en los que participó el grupo de interés.

Cambio material	Duración	razonamiento
Mejora de los conocimientos y habilidades profesionales	2	La duración de este cambio la establece el grupo de interés. Como este ámbito es nuevo en el mercado, se espera que evolucione rápidamente, por lo que habría que renovar los conocimientos a medio/corto plazo. Fuente: informados por los grupos de interés.

Fortalecimiento de las habilidades personales	4	<p>La duración de este cambio la establece el grupo de interés. Es la media de todos los recursos (inputs) proporcionados individualmente por los encuestados. Como los "aprendizajes" que repercuten en el crecimiento personal no se pierden con el tiempo, la duración se considera adecuada para este cambio, aunque podría prolongarse más en el tiempo. Aun así, se eligió un enfoque más conservador para este cambio, teniendo en cuenta que otras experiencias superarían a ésta. Esto también se contrastó con otros informes.</p> <p>Fuente: informada por los grupos de interés, fuentes de terceros.</p>
Me siento con más energía	4	<p>La duración de este cambio la establece el grupo de interés. Es la media de todos los recursos (inputs) proporcionados individualmente por los encuestados. Como la motivación se alimenta de las experiencias, la duración depende de cada individuo y es difícil de estimar, pero la sensación general fue que duraría este tiempo. Esto también se contrastó con otros informes.</p> <p>Fuente: informados por los grupos de interés, fuentes de terceros.</p>

Tabla 131: Justificación de la duración. Fuente: Elaboración propia.

6.4.6 Cálculo del impacto por cambio (outcome)

Para evitar que se exagere el impacto del programa en estos cambios (outcomes), en la siguiente tabla se establece el porcentaje por área descontado para el cambio específico y se explica el fundamento de esta evaluación. Los grupos de interés han participado en la fijación de estos valores. Por lo tanto, se trata de una evaluación informada por los grupos de interés. En algunos casos, el consultor también se remitió a información de terceros.

Cambio material	Mejora de los conocimientos y habilidades profesionales	
Factores	Ratio	Descripciones
Peso muerto	0%	<p>Los encuestados consideraron que si algo tenía de particular este programa, eran los conocimientos adquiridos en materia de energías renovables. No veían cómo podría haber ocurrido "de cualquier manera" ya que esto no estaba directamente relacionado con sus áreas de estudio.</p> <p>Fuente: informados por los grupos de interés.</p>
Desplazamiento	10%	<p>El desplazamiento se refiere a la medida en que el cambio desplaza a otros cambios (outcomes). Es decir, ¿impedirá que otra persona experimente el mismo cambio debido a la mejora de los conocimientos y habilidades profesionales? Dado que en el mundo académico las habilidades suelen adquirirse mediante el desarrollo de competencias, se podría afirmar que los profesionales que las imparten "perdieron una oportunidad" (ingresos), ya que este cambio se consiguió sin su interferencia. Por otra parte, la organización indicó que no contrataría estos servicios de mejora de las</p>

		<p>competencias; por lo tanto, debido a la escasa importancia y la baja probabilidad, y a que no es probable que las finanzas de otros se vean afectadas negativamente de forma significativa, no se identificó el desplazamiento para este cambio.</p> <p>Para mantener un enfoque conservador, ya que el análisis podría haber pasado por alto un cambio desplazado, se atribuyó un 10% de desplazamiento a este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Atribución	10%	<p>Se atribuyó a otras fuentes, como los medios de comunicación, los colegas y la curiosidad.</p> <p>Fuente: informados por los grupos de interés.</p>
Duración	25%	<p>Debido a que esos conocimientos perduran en el tiempo, y esa duración se fijó en 2 años, el índice de abandono se fijó en medio-alto, ya que esos conocimientos se desvanecerían en el tiempo rápidamente debido al desarrollo del sector.</p> <p>Fuente: informados por los grupos de interés.</p>

Tabla 132: Impacto por el cambio: Mejora de los conocimientos y habilidades profesionales. Fuente: Elaboración propia.

Cambio material	Fortalecimiento de las habilidades personales	
Factores	Ratio	Descripciones
Peso muerto	50%	<p>El 42% de los encuestados de este grupo de grupos de interés expresan que el 50% de este cambio se habría producido de todos modos, mientras que el resto del grupo considera que el cambio se debe en un 100% al programa, o bien le asigna un valor más alto al peso muerto. Por lo tanto, el consultor mantuvo el peso muerto en la media establecida por los encuestados, al considerar que este cambio era muy personal para cada individuo y, por lo tanto, también debería asignársele un valor económico.</p> <p>Fuente: informados por los grupos de interés.</p>
Desplazamiento	10%	<p>El desplazamiento se refiere a la medida en que el cambio desplaza a otros cambios (outcomes). Es decir, ¿impedirá que otra persona experimente el mismo cambio gracias a las habilidades personales reforzadas? ¿Se ha obtenido este cambio a expensas de otros? Dado que las "habilidades blandas" en las empresas suelen adquirirse a través de seminarios y talleres de trabajo en equipo, se podría afirmar que los profesionales que las imparten "perdieron una oportunidad" (ingresos), ya que este cambio se</p>

		<p>consiguió sin su interferencia. Por otro lado, la organización indicó que no contrataría estos servicios de coaching; por lo tanto, debido a la escasa importancia y a la baja probabilidad, y a que no es probable que las finanzas de otros se vean afectadas negativamente de forma significativa, no se identificó el desplazamiento para este cambio.</p> <p>Para mantener un enfoque conservador, ya que el análisis podría haber pasado por alto un cambio desplazado, se atribuyó un 10% de desplazamiento a este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Atribución	50%	<p>El 42% de los encuestados de este grupo de grupos de interés expresan que el 50% de este cambio se produjo también gracias a otros, mientras que el resto del grupo considera que el cambio se debió al 100% al programa, o bien calificó la atribución como más alta.</p> <p>Algunas de las atribuciones mencionadas fueron: factores como el trabajo diario con jóvenes adultos con un perfil tan específico que hizo que los profesionales se adaptaran y flexibilizaran siempre, lo que les hizo crecer en empatía. Otro factor fue el aspecto de "ayudar a mejorar". Como profesionales, vieron que los alumnos eran capaces de poner en práctica todo lo que se les enseñaba, incluso en la vida real. Otra aportación estaba más relacionada con la propia persona, su propio afán de superación y mejora dejaba crecer al profesional. Una tercera reflexión fue la energía generada por el esfuerzo de todos los profesionales, lo que llevó al crecimiento personal.</p> <p>Así, el consultor mantuvo la atribución a la media fijada por los encuestados, juzgando que este cambio era muy personal para cada individuo, por lo que también debía asignársele un valor económico.</p> <p>Fuente: informados por los grupos de interés.</p>
Duración	10%	<p>Debido a que ese conocimiento es duradero en el tiempo, y esa duración se fijó en 4 años, la tasa de abandono se fijó en un nivel bajo, ya que el crecimiento personal no es una circunstancia que pueda perderse. podría verse afectado por otras actividades en el futuro, pero como las normas sociales dan un gran valor a este cambio, así como a el grupo de interés, el abandono se fijó en un nivel bajo.</p> <p>Fuente: Juicio de la consultora.</p>

Tabla 133: Impacto por el cambio: Fortalecimiento de las habilidades personales. Fuente: Elaboración propia.

Cambio material	Me siento con más energía	
Factores	Ratio	Descripciones
Peso muerto	50%	<p>El 42% de los encuestados de este grupo de grupos de interés expresan que el 50% de este cambio se habría producido de todos modos, mientras que el resto del grupo considera que el cambio se debe en un 100% al programa, o califica el peso muerto como mayor. Por lo tanto, el consultor mantuvo el peso muerto en la media establecida por los encuestados. También se basó en el hecho de que las normas sociales establecen que la motivación se genera por varios factores, donde el desarrollo profesional es uno de ellos.</p> <p>Fuente: informados por los grupos de interés.</p>
Desplazamiento	10%	<p>El desplazamiento se refiere a la medida en que el cambio desplaza a otros cambios (outcomes). Es decir, ¿impedirá que otra persona experimente el mismo cambio por sentirse con más energía? ¿Se ha obtenido este cambio a expensas de otros? el grupo de interés no pudo identificar a ningún grupo de interés que se hubiera visto afectado.</p> <p>Para mantener un enfoque conservador, ya que el análisis podría haber pasado por alto un cambio desplazado, se atribuyó un 10% de desplazamiento a este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Atribución	50%	<p>El 42% de los encuestados de este grupo de grupos de interés expresan que el 50% de este cambio se produjo también gracias a otros, mientras que el resto del grupo considera que el cambio se debió al 100% al programa, o bien calificó la atribución como más alta.</p> <p>Algunas de las atribuciones mencionadas fueron: "Ayudar a mejorar" y ver que los alumnos eran capaces de poner en práctica todo lo que se les enseñaba, llevó a la motivación. Otra aportación estaba más relacionada con la propia persona, su propio afán de superación y mejora que llevaba a la motivación profesional también.</p> <p>Así, el consultor mantuvo la atribución a la media fijada por los encuestados, juzgando que la motivación era muy personal para cada individuo, por lo que también debía asignársele un valor económico.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés.</p>
	10%	<p>Debido a que ese conocimiento es duradero en el tiempo, y a que la duración se fijó en 4 años, la tasa de abandono se fijó en un nivel bajo, ya que el crecimiento personal no es una capacidad que pueda perderse. podría verse afectado por otras actividades en el futuro, pero como las normas de la sociedad valoran mucho este cambio, así como el grupo de interés, el abandono se fijó en un nivel bajo.</p>

		Fuente: Juicio de la consultora.
--	--	---

Tabla 134: Impacto por el cambio: Me siento con más energía. Fuente: Elaboración propia.

6.4.7 Indicadores y proxies financieros

Los indicadores son formas de saber que el cambio se ha producido. Por lo tanto, se identificaron indicadores para medir cuánto había cambiado para este grupo de interés. En esta evaluación SROI se aplicaron a los cambios (outcomes) ya que son las medidas de cambio que interesaban para el estudio. La idea era identificar indicadores que pudieran decir:

1. Si el cambio se ha producido, y
2. En qué medida

Este estudio identifica una serie de indicadores financieros que se corresponden con los indicadores de cambios. Se consultaron fuentes externas para identificar los indicadores financieros. Un "proxy" es una aproximación de valor cuando es imposible obtener una medida exacta, mientras que los proxies enumerados en la tabla deben considerarse como indicadores financieros utilizados para monetizar el valor de la cuenta.

Esta tabla sirve para describir cómo el consultor, informado por los grupos de interés en la recopilación y validación de datos cualitativos, ha identificado los valores financieros apropiados para los 3 cambios (outcomes) monetizados. Esto debe verse como una forma de representar la importancia relativa para los grupos de interés del cambio que han experimentado. El valor indicado en la última columna es:

- a) Un cálculo de varios parámetros (descrito en la descripción del proxy)
- b) Un coste único referido a un periodo.

Todos los proxies también fueron informados por los grupos de interés. La preferencia declarada se contrastó con otros proxies para reforzar la selección de proxies. El valor final y la selección de proxies se validaron con el grupo de interés.

Cambios (outcomes)	Indicadores	Medida	Indicador financiero	Valor
<i>¿Cómo describiríamos el cambio?</i>	<i>¿Cómo mediríamos el cambio?</i>	<i>¿Cuánto ha cambiado?</i>	<i>¿Qué proxy utilizaríamos para valorar el cambio?</i>	<i>¿Cuál es el valor del cambio?</i>
Mejora de los conocimientos y habilidades	Número de encuestados que informan sobre la	9 de 10	Coste de asistencia a un curso para profesionales de las energías renovables	695 €

profesionales	cantidad de tiempo liberado			
Descripción del indicador: Indicador subjetivo (auto declarado): Los encuestados deben informar sobre el tiempo liberado.				
Descripción de la representación: Basado en el mercado (precio de mercado) para asistir al desarrollo de competencias en energías renovables 695 euros/persona. Fuente: https://www.academiapunctum.es/precios-y-horarios/				
Descripción del valor de 695 euros. Se contactó con dos agencias y se contrastó con la preferencia declarada. También se consultó al grupo de interés. La preferencia declarada por el grupo de interés fue que el 60% de los encuestados asignó un valor económico a este cambio igual a 2a 20h de curso", por lo que se correspondía con el proxy propuesto.				

Tabla 135: Indicadores y proxies. Fuente: Elaboración propia.

Cambios (outcomes)	Indicadores	Medida	Indicador financiero	Valor
<i>¿Cómo describiríamos el cambio?</i>	<i>¿Cómo mediríamos el cambio?</i>	<i>¿Cuánto ha cambiado?</i>	<i>¿Qué proxy utilizaríamos para valorar el cambio?</i>	<i>¿Cuál es el valor del cambio?</i>
Fortalecimiento de las habilidades personales	Número de encuestados que informan del nivel de cambios en las habilidades personales	8 de 10	Coste del programa de crecimiento personal (desarrollo) dirigido a profesionales	2.000 €
Descripción del indicador: Indicador subjetivo (auto informado): Los encuestados deben informar sobre sus mejoras en relación con sus habilidades en una escala de 1 a 10.				
Descripción de la representación: Basado en el mercado (precio de mercado) para asistir a un programa de desarrollo personal serio para profesionales de 2000 euros. Fuente: https://www.kuestiona.com/master-desarrollo-personal-liderazgo/?_ga=2.21577915.1005476606.1639390285-876876078.1639390285&_gac=1.162318030.1639390289.CjwKCAiA-9uNBhBTEiwAN3IINJ0ScqkD_y6inpdTyYM1SBF8Xx48vRNCBQipkaPzLRWXK20_dBHKERoCMr8QAvD_BwE				
Descripción del valor de 2000 euros. Se contactó con tres agencias para obtener propuestas de costes sobre cursos individuales para el desarrollo de habilidades personales. Estos datos se contrastaron con otras dos fuentes: <ol style="list-style-type: none"> Asistencia a una actividad de voluntariado en el extranjero 2.500 euros Preferencia declarada por el 76% de los encuestados: 500 euros/u*3-4 discursos = 2.000 euros El consultor consideró que esto se correlacionaba con las demás fuentes, por lo que se seleccionó como indicador de este cambio.				

Tabla 136: Indicadores y proxies. Fuente: Elaboración propia.

Cambios (outcomes)	Indicadores	Medida	Indicador financiero	Valor
¿Cómo describiríamos el cambio?	¿Cómo mediríamos el cambio?	¿Cuánto ha cambiado?	¿Qué proxy utilizaríamos para valorar el cambio?	¿Cuál es el valor del cambio?
Me siento con más energía	Número de encuestados que informan del nivel de energía y motivación	6 de 10	Valor del aumento medio de la productividad (10%) tasa basada en el salario de 3000 euros/año como base durante un año	3.000 €
Descripción del indicador: Indicador subjetivo (auto informado): Los encuestados deben informar sobre su nivel de motivación en una escala de 1 a 10.				
Descripción de la representación: Preferencia declarada: el grupo de interés estimó el valor en 250 euros/mes. El lapso de tiempo se limitó a un año, ya que ese era el tiempo que los profesores trabajaban con los alumnos (año escolar natural). <i>Cálculo:</i> 250 euros/mes * 12 meses = 3000 euros/año. Fuente: información de los grupos de interés.				
Descripción del valor de 3.000 euros. Esto se contrastó con las estadísticas sobre el aumento de la "productividad" debido a la motivación/energía del personal, lo que supuso un aumento del 10% de la producción (https://www.ionos.es/startupguide/productividad/motivacion-de-los-empleados/). Si se pone en relación con el salario medio de un profesor (30.000 euros/año https://www.jobted.es/salario/profesor-formaci%C3%B3n-profesional), el cambio sería de 3.000 euros. Como estos dos sustitutos mostraron el mismo cambio, y el cambio era muy personal, se utilizó la preferencia declarada como sustituto.				

Tabla 137: Indicadores y proxies. Fuente: Elaboración propia.

6.4.8 La lista de cambios descartados

Esta es la lista de los cambios (outcomes) que no se incluyeron en la valoración, por lo que no se incluyeron en el cálculo del valor final. La razón por la que se descartaron de la lista total de cambios (outcomes) fue porque no se consideraron materiales y bien definidos según las pruebas de materialidad mencionadas anteriormente.

Grupos de interés	Cambio	Motivo de la exclusión
Tutores y profesores	Perfil laboral más competitivo	No pasó la prueba de relevancia.
Tutores y profesores	Mejora de las relaciones interpersonales	No pasó la prueba de magnitud (significance).

Tabla 138: Cambios descartados. Fuente: Elaboración propia.

6.5 Empresas

En las siguientes secciones se describe cómo se ha analizado, evaluado y asignado un valor económico a cada cambio para este grupo de interés. Para este grupo de interés específico al responder a las encuestas, se pidió a los encuestados que identificaran los cambios (outcomes) para ellos mismos (si los hubiera), y para la empresa (si los hubiera). A partir de los cambios (outcomes) especificados, se definieron los dos cambios (outcomes) siguientes como cambios (outcomes) bien definidos referidos a la empresa. Los cambios (outcomes) identificados para los individuos no eran lo suficientemente relevantes o significativos para este estudio (ver prueba de relevancia y prueba de magnitud (significance)). Esta es la lista resumida de esos cambios (outcomes). A continuación, toda esta sección detallará cómo se identificaron y cómo se procesaron a través de diferentes filtros:

- **Mayor conciencia social en la organización**
- **Aumento de la diversidad organizativa (debido a la contratación de antiguos alumnos)**



"Esta experiencia ha supuesto un cambio de conciencia. Mis compañeros y yo hemos tomado conciencia de la desigualdad social. Vivimos nuestra experiencia con los estudiantes, cómo algunas personas luchan contra las barreras establecidas por las empresas o la sociedad.

Pero lo que realmente ha cambiado es nuestra actitud hacia el trabajo o la contratación de jóvenes adultos procedentes de entornos socioeconómicamente vulnerables. Yo diría que hoy estamos más dispuestos que nunca a contratarlos". (Empresa)

Estadísticas relacionadas con la participación de este grupo de interés:

Recogida de datos	# Número de empresas contactadas	# Número de personas que representan a las empresas	%
Cualitativo (1ª fase)	50	7	14%
Cuantitativo (2ª fase)	50	4	7.20%
Validación	50	4	7.20%

¿Qué grado de representatividad tienen estos cambios(outcomes) para el grupo?

El 14% de las empresas que participaron en el programa estuvieron representadas en este informe en la recogida de datos cualitativos donde se identificaron los cambios (outcomes). En este análisis, cada empresa se contó como una, incluso si varios empleados de la misma empresa respondieron a la encuesta (ya que los cambios (outcomes) eran los mismos para todos los empleados procedentes de la misma empresa). Además, el 7,20% de los encuestados de todo el grupo contribuyeron a la recopilación de datos cuantitativos para cuantificar los cambios (outcomes) bien definidos (indicaron cuánto se identificaban con el cambio y cuán importante era para ellos).

Dado que no se identificaron cambios individuales (lo que cambia para ellos como empleados) y que todos los empleados se refirieron a los cambios como cambios para la empresa, este análisis se referirá siempre a los cambios como cambios para la empresa.

Estas personas, en nombre de la empresa, también informan de la duración, el peso muerto, el desplazamiento, la atribución y la caída de cada cambio en nombre de todo el grupo de interesados, además de participar en la asignación de un valor a los cambios (outcomes). Debido al bajo % de representación, el consultor habría involucrado a más empresas si hubiera sido posible (no fue posible debido al elevado número de empresas que no respondieron ya que las personas representativas no estaban localizables en el momento en que se realizó este análisis).

Por último, se envió la validación a todos los encuestados que habían participado en alguna de las recopilaciones de datos, donde el 7,20% de todo el grupo de interesados validó los datos positivamente, lo que supone el 100% de los que respondieron a la recopilación de datos cuantitativos, o el 40% de los que respondieron a la recopilación de datos cuantitativos.

Este grupo de interés se vio afectado por el hecho de que la persona que estaba en contacto con la organización no era la persona que estaba en contacto con los estudiantes (beneficiarios). Por lo tanto, no era la persona adecuada para incluir en la identificación de los cambios, ya que no se veía afectada personalmente, ni podía representar a la organización. En todos los pasos de la recogida de datos estaba claro que la persona que respondía a los cuestionarios tenía que ser la que había estado en contacto con los estudiantes. Por lo tanto, no todas las personas a las que se dirigía la organización podían responder. Al no tener la posibilidad de llegar a los directivos o compañeros de los alumnos, la recogida de datos no representó a todo el grupo de interesados en la medida esperada.

Razones por las que este cambio no es totalmente representativo de todo el grupo de interesados:

1. **Representación inferior al 30%:** Los datos del cambio identificado por este grupo de interés no representaban completamente a todo el grupo de grupos de interés. La proporción de representación de este grupo de interés no superó el 30% establecido como umbral de representación. Para garantizar la transparencia, las consecuencias se mencionan en las limitaciones de este informe, se indican en la evaluación de riesgos y se exponen en la sección de imperfecciones del proceso. Las recomendaciones para mitigar esta situación en futuras evaluaciones se enumeran en la sección de recomendaciones. El consultor quiere destacar que estos datos se siguen considerando válidos, prácticos y de confianza para la toma de decisiones, pero que el hecho de ser conscientes no representa a todo el grupo de interés. Además, subraya que la organización hace un esfuerzo adicional para tratar de identificar a las personas correctas.
2. **Subgrupos potenciales no identificados:** No había suficientes encuestados, como se ha mencionado anteriormente, para identificar los subgrupos que podrían haber surgido de las diferencias en los cambios (outcomes). Incluso si los cambios (outcomes) indicaran una diferencia entre las empresas que habían contratado y las que no habían contratado, no había suficientes encuestados para dar cuenta de tal división. Por lo tanto, puede existir el riesgo de que los cambios (outcomes) no sean

representativos de todas las personas de este grupo de interés, y de que otras se hayan perdido por no alcanzar el umbral.

Conclusión: El consultor juzgó que estos cambios (outcomes) eran buenos indicadores de lo que podría esperarse de este grupo de interesados si se mejoraba la recogida de datos en el futuro.

Sólo se alcanzó la saturación para los dos cambios finales bien definidos (outcomes), pero debido al bajo número de empresas participantes en relación con el número total de empresas implicadas, no se puede confiar en que esta saturación represente totalmente a todas las empresas implicadas.

Además, aunque no se superaran los umbrales de representación, este grupo de interés se incluyó en el informe. La justificación fue que, si la recogida de datos mejoraba, este cambio sería un buen indicador de lo que cabía esperar, por lo que seguiría siendo un grupo de interés relevante para futuras evaluaciones. Los cambios recogidos se perderían por completo si el grupo de interés se eliminara por completo. Por lo tanto, aunque no fuera totalmente representativa, se mantuvo el grupo de interés, indicando los riesgos de basar las decisiones en estos datos en la evaluación de riesgos y enumerando las recomendaciones para futuras evaluaciones.

Tabla 139: Recogida de datos. Fuente: Elaboración propia.

Estadísticas relacionadas con el número de cambios (outcomes) procesados:

# Nº de cambios identificados (outcomes) (lista cruda, ver una cadena de eventos)	# Nº de cambios definidos (outcomes) (llevados a los grupos de interés para su cuantificación)	# Nº de cambios bien definidos (outcomes) (traído para comprobar su relevancia)	# Nº de cambios (outcomes) bien definidos (llevados a la prueba de magnitud (significance))	# Número de cambios materiales (outcomes) a los que se ha asignado un valor y se han incluido en el SROI
12	7	6	2	2

Tabla 140. Cambios identificados. Fuente: Elaboración propia.

6.5.1 Los cambios (outcomes) en cadena de eventos

El establecimiento de cambios (outcomes) es un proceso cualitativo, es decir, las personas describen sus experiencias con sus propias palabras. Este proceso, en el que primero se recogen los datos cualitativos y luego se analizan y utilizan para crear una teoría del cambio, es la base del SROI. Haven recopiló información sobre el cambio para este grupo de interés; el siguiente paso fue crear la cadena de acontecimientos para todos los cambios (outcomes). Esto no es todavía la evidencia de cuánto cambio ocurrió, sino que es parte del proceso de establecer una lista de cambios (outcomes) bien definidos. Esto se hizo de la siguiente manera:

1. Los cambios (outcomes) fueron listados en su "forma cruda"

2. Los cambios (outcomes) se agruparon (los cambios (outcomes) similares se agruparon en uno)
3. Los cambios (outcomes) se situaron en una cadena de acontecimientos (véase más abajo)
4. Se analizó la cadena de acontecimientos indicando el cambio bien definido.

El cambio que se muestra en la columna de la derecha se generó a partir de una dependencia enumerada para el cambio: una cadena de acontecimientos. La siguiente tabla ilustra esta dependencia y cómo el diálogo formuló la pregunta. También incluye el análisis de la cadena de acontecimientos para cada cambio. El cambio presentado a este grupo de interés para su cuantificación es el cambio bien definido que aparece en la última columna de la tabla. El encuestado determinaría el grado de vitalidad del cambio para él, lo que se utilizó como base para decidir cuáles se llevarían adelante y se les asignaría un valor económico.

Cambios: Mayor conciencia social en la organización

<p>Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en tu vida. ¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?</p>			
<p>Esto cambió: <i>Tomó conciencia de las dificultades en la vida del beneficiario y tomó conciencia de su propia situación favorable</i></p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Cambio bien definido: Mayor conciencia social en la organización <i>El aumento de la conciencia no llevó a emplear en este momento.</i></p>
	<p>Debido a esto, dicen que: <i>Sintieron gratitud y se dieron cuenta del trato injusto que recibían los beneficiarios, lo que compartieron con sus colegas</i></p>	<p>Debido a esto, dicen que: <i>Las experiencias compartidas llevan a que los colegas también tomen conciencia</i></p>	
<p>Análisis de la cadena de acontecimientos: No hubo necesidad de rellenar los huecos. Se decidió no ampliar la cadena de acontecimientos, ya que la "concienciación" estaba claramente definida por los encuestados en este momento para las empresas que informaron de este cambio pero que no habían contratado.</p> <p>Es importante señalar que este cambio fue un cambio en una cadena de eventos para otras empresas que fueron contratadas. Por lo tanto, esas empresas que contrataron no se tuvieron en cuenta en este cambio. Las únicas empresas que se tuvieron en cuenta para este cambio fueron las que definieron este cambio como el bien definido sin acciones generadas a partir del mismo. En futuros informes, este cambio puede formar parte de una cadena de acontecimientos que conduzca a la contratación o a otro cambio.</p> <p>No había necesidad de subir la cadena, ya que el encuestado habló de cómo un cambio había llevado a otro. El consultor juzgó que no había riesgo por haber detenido la cadena demasiado pronto, ya que este cambio</p>			

estaba claramente establecido como bien definido y no se esperaba que se perdiera ese cambio negativo, ya que no había riesgo de que siguiera un cambio negativo en la cadena para este cambio en este momento. Este cambio era tangible y no genérico.

Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados que se identificaron con este cambio. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.

Tabla 141: ¿Qué cambió?: Mayor conciencia social en la organización. Fuente: Elaboración propia.

Cambio: Aumento de la diversidad organizativa (debido a la contratación de antiguos alumnos)

<p>Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en tu vida. ¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?</p>			
<p>Esto cambió: <i>Tomó conciencia de la injusticia social y del potencial de los jóvenes de diversas culturas y experiencias</i></p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Cambio bien definido: Aumento de la diversidad organizativa (debido al empleo de antiguos alumnos)</p>
	<p>Debido a esto, dicen que: <i>Se mostraron más abiertos a emplear a los estudiantes u otros con perfiles similares</i></p>	<p>Debido a esto, dicen que: <i>Empleó a 124 antiguos alumnos (en el momento del estudio), lo que se esperaba que aumentara la diversidad</i></p>	

Análisis de la cadena de acontecimientos: No hubo necesidad de rellenar los huecos. Se decidió no ampliar la cadena de acontecimientos ya que la "diversidad" se identificó como el cambio final bien definido. La acción de crear diversidad en una empresa, según un estudio reciente (Diversity Matters- McKinsey, junio de 2020), genera mayores beneficios (un 25% más), por lo que la diversidad es valorada por el mercado y, por tanto, un cambio para una empresa. Esto también se reflejó en las respuestas de este grupo de interés como un buen cambio para la empresa.

Este cambio sólo fue contabilizado por las empresas que habían contratado a los 124 exempleados directamente después de la conclusión del programa. Es importante señalar que las respuestas de estas empresas se restaron del cambio de *Aumento de la conciencia social* en la organización para evitar la doble contabilización, ya que el *Aumento de la conciencia social* también era un cambio que formaba parte de la cadena de acontecimientos para este cambio específico.

No había necesidad de subir la cadena, ya que el encuestado habló de cómo un cambio había llevado a otro. El consultor juzgó que no había riesgo por haber detenido la cadena demasiado pronto, ya que este cambio estaba claramente establecido como bien definido y no se esperaba que se perdiera ese cambio negativo, ya que no había riesgo de que siguiera un cambio negativo en la cadena para este cambio en este momento. Este cambio era tangible y no genérico.

Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados que se identificaron con este cambio. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.

Tabla 142: ¿Qué cambió?: Aumento de la diversidad organizativa .Fuente: Elaboración propia.

6.5.2 Prueba de magnitud (significance)

Tras la primera interacción con los encuestados, en la que se recogieron datos cualitativos, los cambios (outcomes) se sometieron a un umbral predefinido para determinar qué cambios (outcomes) debían someterse a una prueba de relevancia. Los cambios (outcomes) que se consideraron bien definidos se sometieron a esta prueba de relevancia.

Se comprobó la magnitud (significance) de 7 cambios (outcomes).

Empresas	Cambios: Mayor conciencia social en la organización	Cambio: Aumento de la diversidad organizativa (debido al empleo de antiguos alumnos)	Cambio: Contratación y contratación de empleados (empresa)
Percepción de los grupos de interés (importante)	La mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo en que este cambio era relevante para la	La mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo en que este cambio era relevante para la	Sólo unos pocos encuestados estuvieron de acuerdo en que este cambio era relevante para la actividad, además era muy similar

para ellos)	actividad.	actividad.	a otro de los cambios (outcomes) que era más relevante (diversidad). Al compararlo, este cambio (outcome) fue visto como parte de una cadena de eventos que conducen al valor de tener una cultura organizacional más diversa.
Normas sociales que exigen la inclusión	La norma social es que cuando una persona se expone a una realidad diferente, crea conciencia y activa la conciencia sobre otras experiencias.	La norma social es que cuando una persona está expuesta a una realidad diferente, y tiene una buena experiencia, está más dispuesta a actuar de una manera diferente a la que pensaba anteriormente.	N/A
Impactos financieros directos a corto plazo para la organización	Ninguno	Ninguno	Ninguno (Norte Joven no obtiene ningún beneficio del empleo real de sus antiguos alumnos)
Normas basadas en los iguales (otras orgs gestionan el cambio)	Otros informes incluyen este valor como cambio.	No es tan común en otros informes, pero sí lo es un aumento de la voluntad en otras áreas.	Otros informes incluyen este valor como cambio.
Conclusión	Relevante	Relevante	No es relevante

Tabla 143: Relevancia de los cambios. Fuente: Elaboración propia.

Empresas	Cambio: Perfil de empleado con formación y experiencia para el empleo potencial	Cambio: Mayor sensación de logro (individual)	Cambio: Empleados comprometidos durante 1 año (empresa)
Percepción de los grupos de interés (importante para ellos)	Muy pocos de los encuestados estuvieron de acuerdo en que este cambio era relevante para la actividad.	La mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo en que este cambio era relevante para la actividad, pero que formaba parte de una cadena de eventos que beneficiaba a la empresa, ya que se veían a sí mismos como empleados.	Sólo unos pocos encuestados estuvieron de acuerdo en que este cambio era relevante para la actividad, además era muy similar a otro de los cambios.
Normas sociales que exigen la	N/A	La norma social es que cuando una persona ayuda, y ve los cambios,	N/A

inclusión		experimenta una sensación de logro, satisfacción o propósito vital.	
Impactos financieros directos a corto plazo para la organización	N/A	Ninguno	N/A
Normas basadas en los iguales (otras orgs gestionan el cambio)	N/A	Otros informes incluyen este valor como cambio.	N/A
Conclusión	No es relevante	No es relevante	No es relevante

Tabla 144: Relevancia de los cambios. Fuente: Elaboración propia.

6.5.3 Prueba de magnitud (significance)

4 cambios (outcomes) fueron tomados a través de la prueba de magnitud (significance).

Empresas	Cambios: Mayor conciencia social en la organización	Cambio: Aumento de la diversidad organizativa (debido al empleo de antiguos alumnos)
Número de empresas que experimentan el cambio	3	1 (representa a varias empresas, pero para contabilizar el valor de los 124 antiguos alumnos se cuenta como 1)
Cantidad de cambio por persona	6	6
Duración (años)	2	1
Causalidad (peso muerto)	30%	30%
Valor (representación financiera)	2.447,55 €	1.912,15 €
Impacto (tiene en cuenta todo lo anterior)	$((2.447,55 \text{ €} * 0,7) / 3) * 2 = 1.142,19 \text{ €}$	$((1.912,15 \text{ €} * 0,7) / 1) * 1 = 1.338,51 \text{ €}$
Conclusión (significativa/no significativa)	Lo más significativo	Lo más significativo

Tabla 145: Prueba de magnitud (significance). Fuente: Elaboración propia.

6.5.4 Relación entre los cambios bien definidos, los recursos, y los cambios

Estos son los 3 cambios (outcomes) finales monetizados para este grupo de interés en este informe. Estos son los cambios (outcomes) finales incluidos en el cálculo del SROI.

Empresas	Descripción
<p>Mayor conciencia social en la organización</p>	<p>Los encuestados expresaron una mayor concienciación y sensibilización sobre la injusticia social y reflexionaron sobre cómo el juicio de los demás causaba prejuicios y creaba barreras. Hicieron hincapié en cómo esto había repercutido y cambiado la cultura organizativa, siendo más abiertos a la inclusión de jóvenes con diferentes orígenes culturales y sociales. Este cambio de conciencia, en el momento del análisis, había dado lugar a nuevos empleos centrados en la diversidad para algunas empresas, pero no para otras.</p> <p>Por lo tanto, a la hora de contabilizar el valor, sólo se tuvieron en cuenta las empresas que no contrataron a los antiguos alumnos ni a ningún otro empleado con este perfil al valorar este cambio. Aquellas empresas en las que este cambio formaba parte de una cadena de acontecimientos que conducían al valor de la diversidad (véase el cambio <i>Aumento de la diversidad organizativa</i>) se restaron de este cambio y se tuvieron en cuenta en el cambio <i>Aumento de la diversidad organizativa</i> para evitar la doble contabilización.</p>
<p>Aumento de la diversidad organizativa (debido al empleo de antiguos alumnos)</p>	<p>Los encuestados expresaron cómo la experiencia positiva había aumentado la conciencia de la injusticia social y cómo la inclusión de estos perfiles en la plantilla había aportado diversidad a la organización. Pudieron ver el valor para la empresa, y su disposición a emplear a jóvenes adultos socialmente vulnerables aumentó. Este aumento llevó a la contratación de 124 exalumnos directamente después del cierre del programa, siendo un cambio directo del mismo. Las empresas que respondieron emplearon al 50% de los 124 registrados como empleados a tiempo completo por las organizaciones que participaron en el programa, por lo que este cambio podría ser representativo de este grupo de interesados.</p>

Tabla 146: Relación entre los cambios, recursos y cambios. Fuente: Elaboración propia.

La tabla no sólo indica los cambios (outcomes) generados por los grupos de interés (en la última columna), sino que también muestra la relación entre la actividad, los recursos (inputs) y resultados (Outputs) y los cambios (outcomes).

<p>Actividades: El programa "GENERAR FUTURO CONECTANDO LA FORMACIÓN AL EMPLEO" es un programa de formación para mejorar la empleabilidad de personas socialmente vulnerables y sin cualificación.</p>			<p>Periodo: 3 años</p>
<p>Recursos (inputs)</p>	<p>Resultados (Outputs)</p>	<p>Descripción e importancia de los cambios</p>	

		Debido a esto, dicen que:	Debido a esto, dicen que:	Así que los cambios bien definidos (outcomes) son:
<p>Tiempo (con un salario mínimo). 824 horas estimadas en total para los estudiantes en prácticas en 40 empresas. 204 estudiantes. 14,20 euros/hora (salario mínimo de administrador) 4h/alumno Tiempo estimado para la firma del contrato, la asignación del tutor y la enseñanza. (204 €*(4h*1.420 €)) = 11 587,20 €</p> <p>Tiempo (con salario mínimo). 890 horas estimadas en total para la incorporación de estudiantes a contratos de trabajo de 1 año en 1 empresa 89 estudiantes. 14,20 euros/hora (salario mínimo de administrador) 10h/alumno Tiempo estimado para la firma del contrato, una sesión de bienvenida y la asignación del tutor. (89€*(10h*14,20 €)) =12 638 €</p>	<p>108 personas han mejorado el currículum con un certificado de profesionalidad de nivel 1 en fontanería, electricidad o carpintería. 31 personas tienen experiencia laboral y han mejorado el currículum con el certificado de profesionalidad de nivel 2 en fontanería. 26 personas han mejorado el currículum con los certificados de profesionalidad de nivel 1 y 2 en Control de Plagas y Comercio. De los 288 que pasaron por el programa, se confirma en los registros de seguimiento de la organización que 124 jóvenes adultos entraron en el mercado laboral, y 19 jóvenes adultos se matricularon en estudios de nivel superior (grado medio).</p>	<p><i>Tomó conciencia de las dificultades en la vida del beneficiario y tomó conciencia de su propia situación favorable</i></p>	<p><i>Empleó a 124 antiguos alumnos (en el momento del estudio), lo que se esperaba que aumentara la diversidad</i></p>	<p>Mayor conciencia social en la organización</p>
		<p><i>Se mostraron más abiertos a emplear a los estudiantes u otros con perfiles similares</i></p>	<p><i>Ganado confianza en la contribución positiva de los beneficiarios en la empresa y consciente de cómo la empresa podría ayudar</i></p>	<p>Aumento de la diversidad organizativa (debido al empleo de antiguos alumnos)</p>

Tabla 147: Relación entre los cambios, recursos y cambios. Fuente: Elaboración propia.

6.5.5 Justificación de la duración

La siguiente tabla describe la justificación de la duración fijada para cada cambio con el fin de evitar que se exagere el impacto del programa en estos cambios (outcomes). La duración se basó principalmente en los grupos de interés y se complementó, cuando fue necesario, con terceras fuentes o con el criterio de los consultores. La recopilación de datos se llevó a cabo en la fase de recopilación de datos cualitativos para los cambios (outcomes) bien definidos, en los que participó el grupo de interés.

Cambio material	Duración	razonamiento
Mayor conciencia social en la organización	2	La duración de este cambio la establece el grupo de interés. Es la media de todos los recursos (inputs) proporcionados individualmente por los encuestados. La conciencia depende de los inputs recibidos por la situación vivida. Las acciones debidas a una mente más consciente pueden variar, pero la propia conciencia se nutre de nuevas experiencias. La pérdida de contacto con los alumnos, en este caso, podría llevar a un desvanecimiento de este cambio. Por lo tanto, el consultor consideró que la duración era adecuada, ya que los estudiantes sólo permanecieron un año como máximo. Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.
Mayor disposición a emplear a jóvenes adultos socialmente vulnerables	1	La duración de este cambio fue fijada por el grupo de interés en 1 año, lo que también fue confirmado por el consultor, ya que la organización (Norte Joven) mantiene el seguimiento con sus antiguos alumnos durante un año, por lo que no es posible en este informe contabilizar más. El consultor juzgó que la duración de este cambio de actitud, marcado como importante en cierta medida (6/10), podría durar en el tiempo. Investigando otros informes, la duración era mayor, pero el consultor prefirió mantenerla más conservadora en función del tiempo de seguimiento. Fuente: información de los grupos de interés, informes de terceros y juicio del consultor.

Tabla 148: Justificación de la duración. Fuente: Elaboración propia.

6.5.6 Cálculo del impacto por cambio (outcome)

Para evitar que se exagere el impacto del programa en estos cambios (outcomes), en la siguiente tabla se establece el porcentaje por área descontado en valor para el cambio específico y se explica el fundamento de esta evaluación. Los grupos de interés han participado en la fijación de estos valores. Por lo tanto, se trata de una evaluación informada por los grupos de interés. En algunos casos, el consultor también se remitió a información de terceros.

Cambio material	Mayor conciencia social en la organización	
Factores	Ratio	Descripciones
Peso muerto	40%	<p>Todos los encuestados de este grupo de grupos de interés expresaron diferentes porcentajes de peso muerto para este cambio (habría ocurrido de todos modos), por lo que se mantuvo una media como representación justa del grupo.</p> <p>Fuente: informados por los grupos de interés.</p>
Desplazamiento	10%	<p>El desplazamiento se refiere a la medida en que el cambio desplaza a otros cambios (outcomes). Es decir, ¿impedirá que otra persona experimente el mismo cambio debido a la mejora de la conciencia social aumentada? Como las habilidades en el mundo empresarial suelen obtenerse a través del desarrollo de competencias organizativas, se podría afirmar que los profesionales que imparten las charlas y servicios de concienciación "perdieron" un ingreso potencial, ya que este cambio se consiguió sin su interferencia. Aun así, como este tipo de competencias no suelen buscarse, y la empresa no sustituyó ninguna actividad en curso, no es probable que las finanzas de los demás se vean afectadas negativamente de forma significativa.</p> <p>Para mantener un enfoque conservador, ya que el análisis podría haber pasado por alto un cambio desplazado, se atribuyó un 10% de desplazamiento a este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Atribución	20%	<p>La asignación de la actividad fue desigual, por lo que se mantuvo una media como representación justa del grupo. Los grupos de interés no mencionaron a otras organizaciones o personas concretas. La atribución fue un sentimiento general de que otros podrían haber tenido un impacto bajo.</p> <p>Fuente: información de los grupos de interés y juicio de la consultora.</p>
Duración	0%	<p>La tasa de abandono se fija en el 0% ya que la duración es de sólo 1 año.</p> <p>Fuente: juicio del consultor.</p>

Tabla 149: Impacto por el cambio: Mayor conciencia social en la organización. Fuente: Elaboración propia.

Cambio material	Aumento de la diversidad organizativa (debido al empleo de antiguos alumnos)	
Factores	Ratio	Descripciones
Peso muerto	30%	<p>Todos los encuestados de este grupo de grupos de interés expresaron diferentes porcentajes de peso muerto para este cambio (habría ocurrido de todos modos), por lo que se mantuvo una media como representación justa del grupo.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Desplazamiento	30%	<p>El desplazamiento se refiere a la medida en que el cambio desplaza a otros cambios (outcomes). Es decir, ¿impedirá que otra persona experimente el mismo cambio debido al aumento de la diversidad organizativa? Por lo tanto, ¿se ha obtenido este cambio a expensas de otros? Se podría argumentar que las ganancias en diversidad (debido a la experiencia de integrar a los estudiantes en su plantilla) desplazan las posibilidades de prácticas y contratación de otras personas con un perfil similar, lo que podría repercutir en las finanzas de otros que no forman parte del mapa de valores. Si bien este tipo de desplazamiento tiene un descuento muy alto, la consultora juzga que es menor para este caso particular ya que las empresas no tenían, previo a la experiencia, intenciones de contratar estos perfiles específicamente. Se supone que no forzarían esa búsqueda, y sin la experiencia positiva, tal vez no habrían sido contratados. Por lo tanto, se asignó algún desplazamiento para ilustrar algún descuento.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Atribución	30%	<p>En cuanto a la atribución, uno de los encuestados calificó la atribución como muy baja y los demás atribuyeron plenamente este cambio a esta actividad. A juicio del consultor, este índice estaba en consonancia con la comprensión general de las historias de cambio expresadas por este grupo en las entrevistas.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Duración	20%	<p>La caída se fijó en un nivel medio-alto, ya que los sentimientos podían durar en el tiempo, pero también podían cambiar o desvanecerse rápidamente si interferían otras experiencias negativas.</p> <p>Fuente: Juicio de la consultora.</p>

Tabla 150: Impacto por el cambio: Aumento de la diversidad organizativa (debido al empleo de antiguos alumnos).Fuente: Elaboración propia.

6.5.7 Indicadores y proxies financieros

Los indicadores son formas de saber que el cambio se ha producido. Por lo tanto, se identificaron indicadores para medir cuánto había cambiado para este grupo de interés. En esta evaluación SROI se aplicaron a los cambios (outcomes) ya que son las medidas de cambio que interesaban para el estudio. La idea era identificar indicadores que pudieran decir:

3. Si el cambio se ha producido, y
4. En qué medida

Este estudio identifica una serie de indicadores financieros que se corresponden con los indicadores de cambios. Se consultaron fuentes externas para identificar los indicadores financieros. Un "proxy" es una aproximación de valor cuando es imposible obtener una medida exacta, mientras que los proxies enumerados en la tabla deben considerarse como indicadores financieros utilizados para monetizar el valor de la cuenta.

Esta tabla sirve para describir cómo el consultor, informado por los grupos de interés en la recopilación y validación de datos cualitativos, ha identificado los valores financieros apropiados para los 2 cambios (outcomes) monetizados. Esto debe verse como una forma de representar la importancia relativa para los grupos de interés del cambio experimentado. El valor indicado en la última columna es:

- a) o bien un cálculo de varios parámetros (descrito en la descripción del proxy);
- b) un coste único referido a un periodo.

Todos los proxies también fueron informados por los grupos de interés. La preferencia declarada se contrastó con otros proxies para reforzar la selección de proxies. El valor final y la selección de proxies se validaron con el grupo de interés.

Cambios (outcomes)	Indicadores	Medida	Indicador financiero	Valor
<i>¿Cómo describiríamos el cambio?</i>	<i>¿Cómo mediríamos el cambio?</i>	<i>¿Cuánto ha cambiado?</i>	<i>¿Qué proxy utilizaríamos para valorar el cambio?</i>	<i>¿Cuál es el valor del cambio?</i>
Mayor conciencia social en la organización	Número de encuestados que informan del nivel de conciencia	6 de 10	Valor del tiempo dedicado a la actividad de voluntariado nacional durante 1 año	2.447,55 €
Descripción del indicador: Indicador subjetivo (auto informado): Los encuestados deben informar sobre el grado de conciencia social en una escala de 1 a 10.				
Descripción de la representación: El valor del tiempo de los voluntarios se calculó de esta manera: <ul style="list-style-type: none"> ● Tiempo medio de voluntariado en España: 3h/semana 				

- Número de semanas/año de 45 semanas
- Periodo de tiempo: 1 año (para "igualar" el periodo de tiempo que un estudiante pasó en una empresa).
- Salario base utilizado para la representación. La razón es que la persona voluntaria valoraría su coste horario en función de lo que le pagaran por su trabajo): Profesional superior del sector de la construcción 2.900 euros/m (18,13 euros/h). *Cálculo:* (3h *45 semanas) *18,13€/h = 2.447,55€.

Descripción del valor de 2.447,55 euros (valor calculado, véase más arriba): el tiempo de los voluntarios se utilizó como proxy para describir el valor. La aproximación utilizada para este cambio se trianguló con otras dos fuentes. La idea era identificar en qué otras circunstancias podrían haberse generado este cambio. La conclusión fue que el aumento de la concienciación, por norma social, se produce potencialmente cuando se expone a una situación diferente a nuestra propia realidad. Por ejemplo, en actividades de voluntariado (internacional o nacional). Los cursos teóricos se descartaron como opción, ya que se consideró de vital importancia que la persona que experimentara el cambio tuviera un contacto directo con el beneficiario. Las tres fuentes trianguladas fueron:

- a) Interesados informados: gastarían 20h de curso (200 € por empleado) en la concienciación;
- b) Estadísticas: Se dedican 3h a la semana de media al voluntariado nacional: Las fuentes nacionales indicaron que el tiempo dedicado a la actividad de voluntariado está valorado en 2.025 euros (15 euros/h * 3h*45 semanas)
- c) Coste de un mes de voluntariado internacional: Precio de mercado para una experiencia de un mes de voluntariado en el extranjero en programas educativos u otros programas sociales: 1.500-3.000 euros (<http://voluntariadointernacional.eu/voluntariado/costes-del-voluntariado/#:~:text=Aproximadamente%20el%20viaje%20suele%20costar,y%20esfuerzo%20en%20un%20proyecto>).

El indicador elegido, el tiempo dedicado al voluntariado, también se comparó (en tiempo) con la cantidad de tiempo dedicado al estudiante en prácticas (Tiempo medio que un estudiante pasó en una empresa como becario o con un contrato: 120h/año).

Tabla 151: Indicadores y proxies. Fuente: Elaboración propia.

Cambios (outcomes)	Indicadores	Medida	Indicador financiero	Valor
<i>¿Cómo describiríamos el cambio?</i>	<i>¿Cómo mediríamos el cambio?</i>	<i>¿Cuánto ha cambiado?</i>	<i>¿Qué proxy utilizaríamos para valorar el cambio?</i>	<i>¿Cuál es el valor del cambio?</i>
Aumento de la diversidad organizativa (debido al empleo de antiguos alumnos)	Número de encuestados que informan de la percepción de la conciencia cultural. Apoyado por un indicador objetivo que se medirá justo después del cierre del programa: alumnos contratados de origen	6 de 10 y 96 de 124 que consiguieron un empleo (75%)	Aumento del valor de los empleados gracias a la diversidad (Atribución adicional al beneficio (25%+) de la empresa que contrata a antiguos alumnos gracias a la diversidad)	91.776 €

	no español			
<p>Descripción del indicador: Indicador subjetivo (auto declarado): Los encuestados debían informar, en una escala de 1 a 10, de cuánto creían que había cambiado la organización en su conciencia cultural. Indicador objetivo: alumnos contratados de origen no español.</p>				
<p>Descripción de la representación: La atribución adicional al beneficio (25%+) debido a la diversidad atribuyó 1912.15 euros/año más al beneficio medio por empleado/año basado en los beneficios y el número de estudiantes para la empresa que más estudiantes contrató. Una empresa contrató a 54 antiguos alumnos en 2020. Los datos de 2020 de esta empresa se utilizaron como referencia para el cálculo de la variable sustitutiva consistente en: Número de empleados de la empresa en 2020: 330 Beneficio 2020: 2.689.373 euros/año Contribución a los beneficios 2020 / empleado: 8150 euros/año % de aumento debido a la diversidad según el estudio: 25%. Diferencia en el valor de los empleados debido a la diversidad: 10.187,50- 8150 euros = 1912,15 euros/empleado/año Número de empresas contratadas en 2021: 48 Cálculo: 1912 euros de aumento del valor del empleado *48 empresas = 91.776 euros</p> <p>Fuente: Por qué es importante la diversidad, McKinsey 2020.</p>				
<p>Descripción del valor de 91.776 euros (valor calculado, véase más arriba): Basándose en los numerosos informes que indican el valor de la diversidad, esta aproximación se basa en la valoración del último informe de una de las agencias de consultoría más reconocidas (McKinsey) de 2020 sobre la diversidad (Why diversity matters, McKinsey 2020). El informe afirma que una empresa que opta por la diversidad vería incrementado el beneficio en un 25% debido a la inclusión de una plantilla diversa. Para este cambio concreto, para no exagerar, y debido a que el seguimiento de los alumnos no dura más de un año, el proxy que valora la "diversidad" sólo se aplica durante el primer año. Además, el único valor que se contabiliza es el posible "aumento" del valor de los empleados.</p> <p>El grupo de interés informó de que este cambio podría haberse adquirido mediante la realización de cursos de sensibilización sobre la diversidad, valorados en un 80% en 500 euros/participante. Según una agencia consultada, un curso no tendría menos de 5 participantes; el valor total/empresa sería de 2.500 euros, cerca de la aproximación utilizada para la valoración.</p> <p>Por lo tanto, el consultor seleccionó el proxy elegido como adecuado, ya que también reconocía el valor declarado por el grupo de interés.</p>				

Tabla 152: Indicadores y proxies. Fuente: Elaboración propia.

6.5.8 La lista de cambios descartados

Esta es la lista de aquellos cambios (outcomes) que no se incluyeron para la valoración, por lo tanto, no se incluyeron en el cálculo del valor final.

La razón para descartarlos de la lista total de cambios (outcomes) fue porque no se consideraron materiales y bien definidos según las pruebas de materialidad mencionadas anteriormente.

Cambio	Motivo de la exclusión
Contratación e incorporación de empleados	No pasó la prueba de relevancia.
Perfil de empleado con formación y experiencia para el empleo potencial	No pasó la prueba de relevancia.
Empleados comprometidos durante 1 año	No pasó la prueba de relevancia.
Mayor sensación de logro personal	No pasó la prueba de relevancia.

Tabla 153: Cambios descartados. Fuente: Elaboración propia.

6.6 Voluntarios

Las siguientes secciones describen cómo se ha analizado, evaluado y asignado un valor económico a cada cambio para este grupo de interés. Para este grupo de interés, los siguientes cambios (outcomes) fueron definidos como cambios (outcomes) bien definidos. Esta es la lista resumida de esos cambios (outcomes). A continuación, toda esta sección detallará cómo se identificaron y cómo se procesaron a través de diferentes filtros:

- Mejora de la satisfacción vital debido a la sensación de logro de la autorrealización
- Mejora de las competencias profesionales



"Aprender a comunicarme con personas de un entorno diferente, con dificultad para entender el idioma y que proyectan valores distintos a los míos, ha sido un reto para mí. He aprendido en la interacción con los estudiantes. No estoy seguro de que hubiera aprendido a adaptar mi comunicación de la manera en que me han desafiado a hacerlo aquí, en otro lugar..."

Soy consciente de que he desarrollado habilidades útiles para mi trabajo y en la comunicación con la gente en general" (Voluntario).

Estadísticas relacionadas con la participación de este grupo de interés:

Recogida de datos	# Número de personas contactadas	# Número de personas que contribuyen	%
Cualitativo (1ª fase)	91 (88+2+3)	38 (30+8)	42%
Cuantitativo (2ª fase)	91	19	21%

Validación	91	8	9%
<p>¿Qué grado de representatividad tienen estos cambios (outcomes) para el grupo?</p> <p>Este grupo estuvo representado por un 42% de encuestados en la recogida de datos cualitativos en la que se identificaron los cambios (outcomes) y se alcanzó la saturación. Además, el 21% de los encuestados de todo el grupo contribuyó a la recopilación de datos cuantitativos para cuantificar los cambios (outcomes) bien definidos (indican hasta qué punto se identifican con el cambio y lo importante que es para ellos). Estos también informan de la duración, el peso muerto, el desplazamiento, la atribución y el abandono de cada cambio en nombre de todo el grupo de interesados, además de participar en la asignación de un valor a los cambios (outcomes). La saturación se cumplió para todos los cambios (outcomes) en la recopilación de datos cualitativos, pero el consultor esperaba que hubiera más encuestados en la recopilación de datos cuantitativos para superar el umbral del 30% y así estar más seguros de la representación si hubiera sido posible.</p> <p>Por último, se envió la validación a todos los encuestados que habían participado en alguna de las recogidas de datos, donde el 9% de todos los encuestados validaron los cambios (o el 42% de los que habían participado). Los que no estaban de acuerdo (2 encuestados) manifestaron en los comentarios que no estaban de acuerdo con la experiencia que habían tenido, no en relación con los cambios del análisis (El formulario se convirtió en una forma de transferir su opinión que se trasladó a la organización).</p> <p>La recopilación de datos para este grupo de interés se vio afectada por el hecho de que la persona que estaba en contacto con la organización como voluntaria no tenía una conexión estrecha con el programa cuando se realizó la evaluación. No estaban físicamente en el lugar, por lo que el acceso sólo se hizo a través del correo. Los correos podrían haber acabado en buzones de spam o no haber sido vistos o ignorados por el encuestado. Su participación podría haber sido interpretada como "voluntaria", sin que se conociera en profundidad su contribución. Esto llevó a que el grupo estuviera representado de forma desigual entre los voluntarios que lo hacían en su tiempo libre o en su tiempo de trabajo (voluntarios corporativos), lo que potencialmente podría causar la creación de subgrupos basados en sus cambios (outcomes).</p> <p>No se identificaron los subgrupos potenciales: Los datos que representaban a los subgrupos (voluntarios de organizaciones corporativas que hacían voluntariado en tiempo de trabajo y voluntarios que hacían voluntariado en tiempo libre) no eran representativos. Esto se debió a la misma razón mencionada anteriormente y, por lo tanto, no se pudieron identificar los subgrupos (si los hubiera) con los datos actuales.</p> <p>Conclusión: El consultor consideró que estos cambios (outcomes) eran representativos del grupo de grupos de interés, ya que más del 30% había participado en la identificación de los cambios (outcomes) y cerca del 30% en la cuantificación. La tasa de validación era baja, pero teniendo en cuenta que se trataba de un primer intento, se asumió que los encuestados que participaron, probablemente validarían de la misma manera que el 42%. Se trataba de una hipótesis de riesgo medio (ya mencionada en el análisis de riesgos) que apoyaba la conclusión de la representación basada en la comprensión del propósito del informe. El propósito era identificar áreas de mejora y mostrar el retorno de la inversión. El valor social de este grupo no era tan significativo como se visualizaba en el análisis de sensibilidad.</p> <p>Además, teniendo en cuenta el objetivo de este informe, el consultor juzgó que la saturación alcanzada en la recogida de datos cualitativos y la cuantificación superior al 20% del grupo de interés era un argumento para incluir estos cambios (outcomes) como bien definidos y materiales. Aun así, en los riesgos y recomendaciones identificados, se llamó la atención de la organización sobre la necesidad de mejorar estos datos en los próximos informes para confirmar las hipótesis de este informe.</p>			

Tabla 154: Recogida de datos. Fuente: Elaboración propia.

Estadísticas relacionadas con el número de cambios (outcomes) procesados:

# Nº de cambios identificados (cambios) (lista cruda, ver una cadena de eventos)	# Nº de cambios definidos (outcomes) (llevados a los grupos de interés para su cuantificación)	# Nº de cambios bien definidos (outcomes) (traído para comprobar su relevancia)	# Nº de cambios (outcomes) bien definidos (llevados a la prueba de magnitud (significance))	# Número de cambios materiales (outcomes) a los que se ha asignado un valor y se han incluido en el SROI
12	4	4	3	2

Tabla 155: Cambios identificados. Fuente: Elaboración propia.

6.6.1 Los cambios (outcomes) en cadena de eventos

El establecimiento de cambios (outcomes) es un proceso cualitativo, es decir, las personas describen sus experiencias con sus propias palabras. Este proceso, en el que primero se recogen los datos cualitativos y luego se analizan y utilizan para crear una teoría del cambio, es la base del SROI. Haven recopiló información sobre el cambio para este grupo de interés; el siguiente paso fue crear la cadena de acontecimientos para todos los cambios (outcomes). Esto no es todavía la prueba de cuánto cambio ocurrió, sino que forma parte del proceso de establecer una lista de cambios (outcomes) bien definidos. Esto se hizo de la siguiente manera:

1. Los cambios (outcomes) fueron listados en su "forma cruda"
2. Los cambios (outcomes) se agruparon (los cambios (outcomes) similares se agruparon en uno)
3. Los cambios (outcomes) se situaron en una cadena de acontecimientos (véase más abajo)
4. Se analizó la cadena de acontecimientos indicando el cambio bien definido

El cambio que aparece en la columna de la derecha se generó a partir de una dependencia enumerada para el cambio: una cadena de acontecimientos. La siguiente tabla ilustra esta dependencia y cómo el diálogo formuló la pregunta. También incluye el análisis de la cadena de acontecimientos para cada cambio. El cambio presentado a este grupo de interés para su cuantificación es el cambio bien definido que aparece en la última columna de la tabla. El encuestado determinaría el grado de vitalidad del cambio para él, lo que se utilizó como base para decidir cuáles se llevarían adelante y se les asignaría un valor económico.

Cambio: Mejora de la satisfacción vital gracias a la sensación de logro de la autorrealización

Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en tu vida. **¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?**

Esto cambió: <i>Tomó conciencia de la desigualdad social y de que se juzga injustamente a los jóvenes adultos procedentes de entornos vulnerables</i>	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Cambio bien definido: Mejora de la satisfacción en la vida debido a la sensación de logro de la autorrealización
	Debido a esto, dicen que: <i>Se volvió más tolerante y comprensivo, además de sentir gratitud y conciencia de lo que se siente al "marcar la diferencia"</i>	Debido a esto, dicen que: <i>Estos nuevos sentimientos y la combinación de los mismos, les llevaron a crecer como personas, lo que les llevó a una sensación de logro y satisfacción vital.</i>	

Análisis de la cadena de acontecimientos: Era necesario rellenar las lagunas de esta cadena. Inicialmente, el grupo de interés había identificado el "crecimiento personal" como el cambio bien definido. Sentían que habían crecido como personas gracias a la participación en el programa. El consultor consideró que este cambio era demasiado genérico, y trabajó con la materia prima para responder a la pregunta "¿qué aumenta o disminuye el crecimiento personal? De este modo, el cambio bien definido se fijó en "Fortalecimiento de las habilidades personales", ya que el "crecimiento" concierne a algo positivo e incluye capacidades como "juzgar menos", "resiliencia", "empatía", muy asociadas a las habilidades humanas, o habilidades para la vida. Este grupo de interés no desarrolló las capacidades, ya estaban ahí, estaban fortaleciendo estas habilidades para la vida. Como se trata de habilidades personales, el consultor adaptó la redacción para que fuera más concreta, en lugar de "crecimiento personal".

El consultor llegó a la conclusión, también verificada con los voluntarios, de que un cambio más tangible era "La mejora de la satisfacción vital debido a la sensación de logro de la autorrealización". En realidad, "se sentían mejor consigo mismos y con la vida", un sentido de significado debido al hecho de que habían marcado una diferencia en la vida de otras personas.

Se decidió ampliar la cadena de acontecimientos con el fin de identificar el cambio bien definido generado por el "crecimiento personal". En el momento del análisis, el grupo de interés no pudo identificar a qué conduciría este cambio, por lo que se mantuvo como cambio final.

No había necesidad de subir la cadena, ya que el encuestado habló de cómo un cambio había llevado a otro. El consultor juzgó que no había riesgo por haber detenido la cadena demasiado pronto, ya que este cambio estaba claramente establecido como bien definido y no se esperaba que se perdiera ese cambio negativo, ya que no había riesgo de que siguiera un cambio negativo en la cadena para este cambio en este momento. Este cambio era tangible y no genérico.

Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados que se identificaron con este cambio. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para

gestionar el valor.

Tabla 156: ¿Qué cambió?: Mejora de la satisfacción vital gracias a la sensación de logro de la autorrealización. Fuente: Elaboración propia.

Cambio: Mejora de las competencias profesionales

<p>Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en tu vida. ¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?</p>			
<p>Esto cambió: <i>Se expusieron a tener que adaptar su "enseñanza" o servicio prestado a jóvenes adultos con barreras culturales y lingüísticas, no acostumbrados al ecosistema y normas de estudio</i></p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Cambio bien definido: Mejora de las competencias profesionales</p>
	<p>Debido a esto, dicen que: <i>Aprender a ejercer la profesión adaptando una metodología, una técnica, un mensaje o un servicio a un público diverso afectado por un conjunto complejo de barreras y seguir alcanzando los objetivos</i></p>	<p>Debido a esto, dicen que: <i>Estos nuevos aprendizajes se reflejaron en el desarrollo de habilidades y competencias a nivel profesional</i></p>	
<p>Análisis de la cadena de acontecimientos: No hubo necesidad de rellenar los huecos. Se decidió no ampliar la cadena de acontecimientos, ya que los encuestados definieron claramente la "mejora de las competencias" en ese momento. No hubo necesidad de subir la cadena, ya que el encuestado habló de cómo un cambio había llevado a otro. El consultor consideró que no había riesgo de haber detenido la cadena demasiado pronto, ya que este cambio estaba claramente definido y no se esperaba que se perdiera ese cambio negativo, ya que no había riesgo de que siguiera un cambio negativo en la cadena para este cambio en este momento. Este podría haber sido el caso si los encuestados hubieran respondido a cambios (outcomes) relacionados con el deseo de dejar de enseñar o similares (no fue el caso). Este cambio era tangible y no genérico.</p> <p>Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados que se identificaron con este cambio. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.</p>			

Tabla 157: ¿Qué cambió?: Mejora de las competencias profesionales. Fuente: Elaboración propia.

6.6.2 Prueba de magnitud (significance)

Tras la primera interacción con los encuestados, en la que se recogieron datos cualitativos, los cambios (outcomes) se sometieron a un umbral predefinido para determinar qué cambios (outcomes) debían someterse a una prueba de relevancia. Los cambios (outcomes) que se consideraron bien definidos se sometieron a esta prueba de relevancia.

Se comprobó la magnitud (significance) de 5 cambios (outcomes).

Voluntarios	Cambios: Mayor conciencia social	Cambio: Mejora de la satisfacción en la vida debido a la sensación de logro de la autorrealización	Cambio: Aumento de las emociones positivas	Cambio: Mejora de las competencias profesionales
Percepción de los grupos de interés (importante para ellos)	Varios de los encuestados coincidieron en que este cambio era muy relevante para la actividad.	Varios de los encuestados estuvieron de acuerdo en que este cambio era relevante para la actividad.	Sólo unos pocos encuestados estuvieron de acuerdo en que este cambio era relevante para la actividad.	Varios de los encuestados coincidieron en que este cambio era muy relevante para la actividad.
Normas sociales que exigen la inclusión	La norma social es que cuando una persona se expone a una realidad diferente, crea conciencia y activa la conciencia sobre otras experiencias.	La norma social es que cuando una persona está expuesta a una realidad diferente, y tiene una buena experiencia, está más dispuesta a actuar de una manera diferente a la que pensaba anteriormente.	No se identificó ninguna norma social.	La norma social es que la exposición a nuevos retos, aunque se trate de actividades voluntarias, conduce a la mejora de las habilidades duras y/o blandas.
Impactos financieros directos a corto plazo para la organización	Ninguno	Sí El programa no puede funcionar sin los voluntarios. Los voluntarios marcan esto como la "razón" de su participación	Ninguno	Sí El programa no puede funcionar sin los voluntarios. Los voluntarios marcan esto como la "razón" de su participación
Normas basadas en los pares (otras orgs gestionan el cambio)	Otros informes incluyen este valor como cambio.	Otros informes incluyen este valor como cambio.	No se encuentra en otros informes. A menudo está vinculado a otro cambio más claro.	Otros informes incluyen este valor como cambio.
Conclusión	Relevante	Lo más relevante	No es relevante	Lo más relevante

Tabla 158: Relevancia de los cambios. Fuente: Elaboración propia.

6.6.3 Prueba de magnitud (significance)

4 cambios (outcomes) fueron tomados a través de la prueba de magnitud (significance).

Voluntarios	Cambios: Mayor conciencia social	Cambio: Mejora de la satisfacción en la vida debido a la sensación de logro de la autorrealización	Cambio: Mejora de las competencias profesionales
Número de personas que experimentan el cambio	13	10	14
Cantidad de cambio por persona	7	8	7
Duración (años)	2	4	4
Causalidad (peso muerto)	40%	40%	50%
Valor (representación financiera)	50 €	4.590 €	500 €
Impacto (tiene en cuenta todo lo anterior)	$((50€ \cdot 0,6)/2) \cdot 13 = 195 €$	$((4.590€ \cdot 0,6)/4) \cdot 10 = 6.885€$	$((500€ \cdot 0,5)/4) \cdot 14 = 875€$
Conclusión (significativa/no significativa)	No es significativo	Lo más significativo	Importante

Tabla 159: Prueba de magnitud (significance). Fuente: Elaboración propia.

6.6.4 Relación entre los cambios bien definidos, los recursos, y los cambios

Estos son los 2 cambios (outcomes) finales monetizados para este grupo de interés en este informe. Estos son los cambios (outcomes) finales incluidos en el cálculo del SROI.

Grupo de interés: voluntarios	Descripción
Mejora de la satisfacción vital debido a la sensación de logro de la autorrealización	Varios de los encuestados expresaron claramente cómo esta conciencia de la desigualdad social había conducido a un crecimiento personal, donde la empatía fue una de las principales habilidades mencionadas junto con la conciencia de sí mismo en relación con el juicio y el miedo. Se discutió, una vez definido como un cambio bien definido, a qué había conducido ese crecimiento personal, qué se generaba de "crecer", ya que es un término muy genérico y más bien un proceso. La conclusión

	<p>fue que al crecer se genera una sensación de logro, y esa sensación de logro se transforma en bienestar. Bienestar con uno mismo y con la vida en general.</p> <p>El "dar" y sus impactos están bien descritos en varias filosofías o religiones. Por ejemplo, en el budismo, la práctica de dar, o <i>dana en pali</i>, ocupa un lugar preeminente en las enseñanzas de Buda. Buda entendía que dar era una poderosa fuente de méritos con beneficios a largo plazo tanto en esta vida como en las vidas venideras. Es uno de los pilares del budismo (buddhistdoor.net/).</p>
Mejora de las competencias profesionales	<p>En consecuencia, el hecho de estar expuestos a la necesidad de comunicarse con personas que a veces no tenían las mismas capacidades lingüísticas, la misma edad o las mismas circunstancias vitales les enseñó a prepararse y a hacer las cosas de forma diferente. Esto, según los encuestados, mejoró sus habilidades profesionales, tanto a nivel de conocimientos como de materias, como a nivel de habilidades blandas como el liderazgo (énfasis, resiliencia, compasión, escucha), el trabajo en equipo y las habilidades de comunicación.</p>

Tabla 160: Relación entre los cambios, recursos y cambios. Fuente: Elaboración propia.

La tabla indica los cambios (outcomes) generados por los grupos de interés (en la última columna) y muestra la relación entre la actividad, los Recursos (inputs) y los Resultados (Outputs), y los cambios (outcomes). Esto se conoce a veces como la Teoría del Cambio o un modelo lógico. Es decir, es la historia de cómo este programa marca la diferencia en el mundo.

Actividades: El programa "GENERAR FUTURO CONECTANDO LA FORMACIÓN AL EMPLEO" es un programa de formación para mejorar la empleabilidad de personas socialmente vulnerables y sin cualificación.			Periodo: 1 año	
Recursos (inputs)	Resultados (Outputs)	Descripción e importancia de los cambios		Así que los Cambios bien definidos (resultados) son:
		Debido a esto, dicen que:	Debido a esto, dicen que:	
<p>186 horas en acciones de voluntariado realizadas por 10 profesores voluntarios. (3.906 €) 70 horas de acciones de voluntariado empleadas por 76</p>	<p>270 horas dedicadas a preparar, impartir y hacer el seguimiento de la formación en el aula, los servicios o la simulación de entrevistas para</p>	<p><i>Se volvió más tolerante y comprensivo, además de sentir gratitud y conciencia de lo que se siente al "marcar la diferencia"</i></p>	<p><i>Estos nuevos sentimientos y la combinación de los mismos, les llevaron a crecer como personas, lo que les llevó a una sensación de logro y satisfacción vital.</i></p>	<p>Mejora de la satisfacción en la vida debido a la sensación de logro de la autorrealización</p>

voluntarios corporativos. (1.470 €) 14 horas en servicios gastados por 2 entidades colaboradoras. (294 €) 5.670 €	288 estudiantes.	<i>Aprender a ejercer la profesión adaptando una metodología, una técnica, un mensaje o un servicio a un público diverso afectado por un conjunto complejo de barreras y seguir alcanzando los objetivos</i>	<i>Estos nuevos aprendizajes se reflejaron en el desarrollo de habilidades y competencias a nivel profesional</i>	Mejora de las competencias profesionales
--	-------------------------	--	---	---

Tabla 161: Teoría del cambio. Fuente: Elaboración propia.

6.6.5 Justificación de la duración

Para no exagerar el impacto del programa en estos cambios (outcomes), la siguiente tabla describe la justificación de la duración establecida para cada cambio. La duración se basó principalmente en los grupos de interés y se complementó, cuando fue necesario, con terceras fuentes o con el juicio de la consultora. La recopilación de datos se llevó a cabo en la fase de recopilación de datos cualitativos para los cambios (outcomes) que estaban bien definidos y en los que participó el grupo de interés.

Cambio material	Duración	Razonamiento
Mejora de la satisfacción en la vida debido a la sensación de logro de la autorrealización	4	La duración de este cambio fijado por el grupo de interés fue de 4. Fue la media de todos los recursos (inputs) proporcionados individualmente por los encuestados. Este cambio también se comparó con la mediana, que dio el mismo cambio, para no perder ninguna desviación de valoración. El consultor consideró que este cambio era relevante, ya que el crecimiento como "más tolerancia", "más comprensivo", "sentir gratitud" son elementos que construyen la identidad y los valores. Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.
Mejora de las competencias profesionales	4	La duración de este cambio fijado por el grupo de interés fue de 4. Fue la media de todos los recursos (inputs) proporcionados individualmente por los encuestados. Este cambio también se comparó con la mediana, que dio el mismo cambio, para no perder ninguna desviación de valoración. El consultor consideró que este cambio era relevante, ya que las habilidades blandas mencionadas por los encuestados, como "aprender a comunicar", "aprender a escuchar", "aprender a aceptar", eran difíciles de ganar y difíciles

		de perder. Fuente: Informados por los grupos de interés. y del consultor.
--	--	---

Tabla 162: Justificación de la duración. Fuente: Elaboración propia.

6.6.6 Cálculo del impacto por cambio (outcome)

Para evitar que se exagere el impacto del programa en estos cambios (outcomes), en la siguiente tabla se establece el porcentaje por área descontado en valor para el cambio específico y se explica el fundamento de esta evaluación. El consultor utilizó material de referencia para identificar estos valores, ya que no se consultó a los grupos de interés.

Cambio material	Mejora de la satisfacción en la vida debido a la sensación de logro de la autorrealización	
Factores	Ratio	Descripciones
Peso muerto	20%	<p>Todos los encuestados de este grupo de grupos de interés expresaron diferentes porcentajes de peso muerto para este cambio (habría ocurrido de todos modos), por lo que se mantuvo una media como representación justa del grupo. Se comparó con la mediana (50%) considerando que la media es más representativa. Estos voluntarios participaban en otras actividades de voluntariado en las que se desarrollaban profesionalmente. Ya tenían la aspiración de buscar activamente el crecimiento personal. Por lo tanto, el peso muerto estaba relacionado con el hecho de que habrían participado en otro programa que podría haber generado este cambio.</p> <p>Fuente: informados por los grupos de interés.</p>
Desplazamiento	30%	<p>El desplazamiento se refiere a la medida en que el cambio desplaza a otros cambios (outcomes). Es decir, ¿impedirá que otra persona experimente el mismo cambio por un sentimiento de mayor satisfacción vital? Se podría argumentar que el trabajo del voluntario era sustituir a un profesional (profesor), dando su tiempo para obtener este cambio. El cambio era de gran importancia para este grupo de interés; por lo tanto, si no "obtuvieran" este cambio, no habrían dado su tiempo, y la organización habría tenido que contratar a profesionales para este servicio.</p> <p>Por tanto, ¿se ha ganado este cambio a costa de otros? Hipotéticamente "sí", los profesores locales "perdieron" los posibles ingresos extra al sustituir los voluntarios su servicio. Aunque la organización no pudiera contratar estos servicios por el alto coste que suponen, a este cambio se le asignó un desplazamiento algo mayor que a los demás para reflejar esta</p>

		situación y suposición hipotéticas. Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.
Atribución	60%	Todos los encuestados de este grupo sobre grupos de interés expresaron diferentes porcentajes de atribución para este cambio, por lo que se mantuvo una media como representación justa del grupo. Se comparó con la mediana (60%) considerando que la media es representativa. Estos voluntarios tenían una mentalidad abierta hacia el voluntariado y recibieron el impacto de las organizaciones en las que participaban activamente, de amigos y familiares, y de su propia curiosidad al leer libros y artículos que tuvieron un impacto en su crecimiento personal. Fuente: Informados por los grupos de interés.
Duración	10%	La caída se fijó sólo en el 10%, ya que el crecimiento personal suele estar relacionado con experiencias específicas y dura en el tiempo. Fuente: Juicio de la consultora.

Tabla 163: Impacto por el cambio: Mejora de la satisfacción en la vida debido a la sensación de logro de la autorrealización.
Fuente: Elaboración propia.

Cambio material		Mejora de las competencias profesionales
Factores	Ratio	Descripciones
Peso muerto	20%	Todos los encuestados de este grupo de grupos de interés expresaron diferentes porcentajes de peso muerto para este cambio (habría ocurrido de todos modos), por lo que se mantuvo una media como representación justa del grupo. Se comparó con la mediana (50%) considerando que la media es representativa. Estos voluntarios participaban en otras actividades de voluntariado o estaban activos profesionalmente donde podrían haber adquirido estas habilidades. Fuente: Informados por los grupos de interés.
Desplazamiento	10%	El desplazamiento se refiere a la medida en que el cambio desplaza a otros cambios (outcomes). Es decir, ¿impedirá que otra persona experimente el mismo cambio debido a la mejora de las competencias profesionales? Como las habilidades en el mundo académico suelen obtenerse a través del desarrollo de competencias, se podría afirmar que los profesionales que imparten estas habilidades en las escuelas de desarrollo de competencias "perdieron un ingreso potencial, ya que este cambio se logró sin su interferencia". Por otro lado, el voluntario utiliza la experiencia expresamente para obtener este cambio, por lo que no buscaría

		<p>estos servicios. Por lo tanto, debido a la baja significación y a la baja probabilidad, y porque no es probable que las finanzas de otros se vean afectadas negativamente de forma significativa, no se identificó el desplazamiento para este cambio.</p> <p>Para mantener un enfoque conservador, ya que el análisis podría haber pasado por alto un cambio desplazado, se atribuyó un 10% de desplazamiento a este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Atribución	50%	<p>Todos los encuestados de este grupo de grupos de interés expresaron diferentes porcentajes de atribución para este cambio, por lo que se mantuvo una media como representación justa del grupo. Se comparó con la mediana (50%) considerando que la media es representativa.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés.</p>
Duración	25%	<p>El porcentaje de abandono se fijó en un 25%, ya que los conocimientos tienden a desvanecerse con el tiempo y es necesario renovarlos.</p> <p>Fuente: Juicio de la consultora.</p>

Tabla 164: Impacto por el cambio: Mejora de las competencias profesionales. Fuente: Elaboración propia.

6.6.7 Indicadores y proxies financieros

Los indicadores son formas de saber que el cambio se ha producido. Por lo tanto, se identificaron indicadores para medir cuánto había cambiado para este grupo de interés. En esta evaluación SROI se aplicaron a los cambios (outcomes) ya que son las medidas de cambio que interesaban para el estudio. La idea era identificar indicadores que pudieran decir:

5. Si el cambio se ha producido
6. En qué medida

Este estudio identifica una serie de indicadores financieros que se corresponden con los indicadores de cambios. Se consultaron fuentes externas para identificar los indicadores financieros. Un "proxy" es una aproximación de valor cuando es imposible obtener una medida exacta, mientras que los proxies enumerados en la tabla deben considerarse como indicadores financieros utilizados para monetizar el valor de la cuenta.

Esta tabla sirve para describir cómo el consultor, informado por el grupo de interés en la recopilación y validación de datos cualitativos, ha identificado valores financieros apropiados para los 2 cambios (outcomes) monetizados. Esto debe considerarse como una forma de

representar la importancia relativa para un grupo de interés del cambio que ha experimentado.

Cambios (outcomes)	Indicadores	Medida	Indicador financiero	Valor
<i>¿Cómo describiríamos el cambio?</i>	<i>¿Cómo mediríamos el cambio?</i>	<i>¿Cuánto ha cambiado?</i>	<i>¿Qué proxy utilizaríamos para valorar el cambio?</i>	<i>¿Cuál es el valor del cambio?</i>
Mejora de la satisfacción en la vida debido a la sensación de logro de la autorrealización	Número de encuestados que declaran su nivel de satisfacción vital.	8 de 10	Aumento del valor de los empleados gracias a la diversidad (Atribución adicional al beneficio (25%+) de la empresa que contrata a antiguos alumnos gracias a la diversidad)	4.590 €
<p>Descripción del indicador: Indicador subjetivo (auto declarado): Los encuestados deben informar de cuánto más satisfechos están con la vida en una escala de 1 a 10.</p>				
<p>Descripción de la representación: Basado en el mercado (precio de mercado) Coste por asistir a un programa de desarrollo personal serio para individuos 4.590€/persona. Fuente: https://www.kuestiona.com/master-desarrollo-personal-liderazgo/?_ga=2.21577915.1005476606.1639390285-876876078.1639390285&_gac=1.162318030.1639390289.CjwKCAiA-9uNBhBTEiwAN3IINJ0ScqkD_y6inpdTyYM1SBF8Xx48vRNCBQjpkapzLRWXK20_dBHKERoCMr8QAvD_BwE</p>				
<p>Descripción del valor de 4.590 euros: este grupo de interés, como grupo, no mostró un valor homogéneo para este cambio. El 31% estableció un valor financiero muy alto (10.000 euros), mientras que el 50% estimó el valor financiero en 200 euros, y el 56% no lo sabía.</p> <p>A juzgar por los comentarios aportados por los encuestados en la recogida de datos, su experiencia previa como voluntarios y su gran interés y búsqueda activa de crecimiento personal, indicaban que consideraban muy alto el "conocimiento" y el camino hacia el crecimiento personal. Por lo tanto, el apoderado se asoció al proceso (o a lo que se necesita para adquirir el mismo nivel de crecimiento).</p> <p>El consultor comparó tres fuentes para identificar un proxy adecuado. El sustituto utilizado es un conocido curso magistral de desarrollo personal para particulares. En combinación con el análisis de los comentarios proporcionados por los encuestados, el crecimiento personal estaba en el punto de mira, por lo que el consultor consideró que este proxy era representativo.</p> <p>Se contactó con tres agencias y se contrastó con ellas por la preferencia declarada, así como por el coste de asistir a la actividad de voluntariado.</p> <p>Triangulado:</p> <p>a) Máster en crecimiento personal (4.590 €/p).</p> <p>b) Preferencia media declarada (6.750 euros/p)</p> <p>c) valor de realizar un voluntariado nacional durante 1 año 1500-3000 euros (http://voluntariadointernacional.eu/voluntariado/costes-del-voluntariado/)</p> <p>Así, el consultor seleccionó el proxy elegido como adecuado, ya que estaba en consonancia con los ejemplos de indicadores declarados por los grupos de interés, aunque no hubiera una visión unificada del valor.</p>				

Tabla 165: Indicadores y proxies. Fuente: Elaboración propia.

Cambios (outcomes)	Indicadores	Medida	Indicador financiero	Valor
¿Cómo describiríamos el cambio?	¿Cómo mediríamos el cambio?	¿Cuánto ha cambiado?	¿Qué proxy utilizaríamos para valorar el cambio?	¿Cuál es el valor del cambio?
Mejora de las competencias profesionales	Número de encuestados que informan de cambios en la competencia	7 de 10	Coste del curso de comunicación para particulares	500 €
Descripción del indicador: Indicador subjetivo (auto informado): Los encuestados deben informar sobre sus mejoras en la competencia en una escala de 1 a 10.				
Descripción de la representación: Basado en el mercado (precio de mercado) Coste de asistencia a un curso de Comunicación para particulares 500 euros/persona. Fuente: https://cursiva.com/areas-tematicas/empresa/asertividad-en-el-trabajo-olga-castanyer?gclid=CjwKCAjwsNilBhBdEiwAJK4khvztFanAfA1URbsANKRfxb1Pg3JF8lh_6dMWR6wAlckibT35eL9wThoCkZ0QAvD_BwE				
Descripción del valor de 500 euros: Las habilidades adquiridas no fueron homogéneas para todos, pero sí muy relacionadas con las habilidades blandas, como comunicar mejor, ser más comprensivo, tener habilidades de mentor. El consultor eligió indicador la participación en un curso de comunicación para particulares. Al comparar el coste de un curso de este tipo tomando como referencia dos proveedores (coste medio de 400 euros), con el valor económico asignado por el 42% de los encuestados (500 euros) fue muy similar. Al no estar definida la competencia, el consultor decidió mantener el valor asignado por los encuestados como una representación justa debido a la cercanía del precio de mercado para un curso de comunicación.				

Tabla 166: Indicadores y proxies. Fuente: Elaboración propia.

6.6.8 La lista de cambios descartados

Esta es la lista de los cambios (outcomes) que no se estuvieron en la valoración, por lo que no se incluyeron en el cálculo del valor final. La razón por la que se descartaron de la lista total de cambios (outcomes) fue porque no se consideraron materiales y bien definidos según las pruebas de materialidad mencionadas anteriormente.

Cambio	Motivo de la exclusión
Aumento de las emociones positivas	No pasó la prueba de relevancia
Mayor conciencia social	No pasó la prueba de magnitud (significance)

Tabla 167: Cambios descartados. Fuente: Elaboración propia.

6.7 Clientes de las auditorías

Las siguientes secciones describen cómo se ha analizado, evaluado y asignado un valor económico a cada cambio para este grupo de interés.

Para este grupo de interés, los siguientes cambios (outcomes) fueron definidos como cambios (outcomes) bien definidos. Esta es la lista resumida de esos cambios (outcomes). A continuación, toda esta sección detalla cómo se identificaron y cómo se procesaron a través de diferentes filtros:

- Se sintió capacitado para abogar por la eficiencia del hogar
- Mejora de las finanzas



"Aprendí a reducir mi factura energética, lo que me ayudó a ahorrar más dinero. Además, los servicios de mantenimiento prestados hicieron que mi hogar fuera más confortable."

(Cliente de las auditorías)

Estadísticas relacionadas con la participación de este grupo de interés:

Recogida de datos	# Número de personas contactadas	# Número de personas que contribuyen	%
Cualitativo (1ª fase)	10	4	40%
Cuantitativo (2ª fase)	10	5	50%
Validación	10	3	30%

¿En qué medida son estos cambios (outcomes) representativos del grupo?

Este grupo estuvo representado en un 40% en la recogida de datos cualitativos, donde se identificaron los cambios (outcomes), y en un 50% en la recogida de datos cuantitativos, donde se cuantificaron los cambios (outcomes) bien definidos y se alcanzó la saturación. Los mismos encuestados también informaron sobre la duración, el peso muerto, el desplazamiento, la atribución y el descenso de cada cambio. También participaron en la asignación de un valor a los cambios (outcomes) y en la validación final.

En la validación, el 30% validó los datos de forma positiva, lo que cumple con el umbral establecido para la representatividad.

Conclusión: El consultor juzgó que estos cambios (outcomes) eran representativos de este grupo de interesados, pero enfatizó en la conclusión que, debido al bajo número de encuestados, podría mejorarse en las siguientes evaluaciones reuniendo datos del 100% de los encuestados.

Tabla 168: Recogida de datos. Fuente: Elaboración propia.

Estadísticas relacionadas con el número de cambios (outcomes) procesados:

# Nº de cambios identificados (outcomes) (lista cruda, ver una cadena de eventos)	# Nº de cambios definidos (outcomes) (llevados a los grupos de interés para su cuantificación)	# Nº de cambios bien definidos (outcomes) (traído para comprobar su relevancia)	# Nº de cambios (outcomes) bien definidos (llevados a la prueba de magnitud (significance))	# Número de cambios materiales (outcomes) a los que se ha asignado un valor y se han incluido en el SROI
4	3	3	3	2

Tabla 169: Cambios identificados. Fuente: Elaboración propia.

6.7.1 Los cambios (outcomes) en cadena de eventos

El establecimiento de cambios (outcomes) es un proceso cualitativo, es decir, las personas describen sus experiencias con sus propias palabras. Este proceso, en el que primero se recogen los datos cualitativos y luego se analizan y utilizan para crear una teoría del cambio, es la base del SROI. Haven recopiló información sobre el cambio para este grupo de interés; el siguiente paso fue crear la cadena de acontecimientos para todos los cambios (outcomes). Esto no es todavía la evidencia de cuánto cambio ocurrió, sino que es parte del proceso de establecer una lista de cambios (outcomes) bien definidos. Esto se hizo de la siguiente manera:

1. Los cambios (outcomes) fueron listados en su "forma cruda"
2. Los cambios (outcomes) se agruparon (los cambios (outcomes) similares se agruparon en uno)
3. Los cambios (outcomes) se situaron en una cadena de acontecimientos (véase más abajo)
4. Se analizó la cadena de acontecimientos indicando el cambio bien definido

El cambio que aparece en la columna de la derecha se generó a partir de una dependencia enumerada para el cambio: una cadena de acontecimientos. La siguiente tabla ilustra esta

dependencia y cómo se formuló la pregunta. También incluye el análisis de la cadena de acontecimientos para cada cambio. El cambio presentado a este grupo de interés para su cuantificación es el cambio bien definido que aparece en la última columna de la tabla. El encuestado determinaría el grado de vitalidad del cambio para él, lo que se utilizó como base para decidir cuáles se llevarían adelante y se les asignaría un valor económico.

Cambio: Se sintió capacitado para defender la eficiencia de los hogares

<p>Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en tu vida. ¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?</p>			
<p>Esto cambió: <i>Aprendimos a ahorrar costes tomando medidas relacionadas con el consumo de energía y agua</i></p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Cambio bien definido: Se sintió capacitado para defender la eficiencia de los hogares <i>Como cambio del aumento de conocimientos, se sintieron capacitados para defender cómo un hogar puede ser más eficiente. Pensaron que compartirían esta información con la familia, los amigos (especialmente sus hijos) y la comunidad</i></p>
	<p>Debido a esto, dicen que: <i>Se volvieron más conscientes</i></p>	<p>Debido a esto, dicen que: <i>Aprendió algo nuevo, aumentó sus conocimientos, se sintió capacitado</i></p>	
<p>Análisis de la cadena de acontecimientos: Era necesario rellenar las lagunas de esta cadena. Inicialmente, el grupo de interés hizo hincapié en el "aumento de los conocimientos" como un cambio bien definido. El consultor preguntó: "¿Y qué hicieron con este conocimiento?" y el grupo de interés habló de lo que harían (compartir con la familia, enseñar a sus hijos, compartir en la comunidad porque habían experimentado un cambio en la economía).</p> <p>Sin embargo, todos estos eran cambios "futuros" que no se habían producido en gran medida cuando se realizó el análisis, por lo que se concluyó que el cambio real era la sensación de "poder y querer" compartir -empoderarse para hacerlo- debido a los nuevos conocimientos adquiridos sobre la eficiencia del hogar. Por lo tanto, el consultor amplió la cadena para incluir "el concepto de sentirse capacitado y abogar". El consultor consideró que no había riesgo de detener la cadena demasiado pronto, ya que "querer abogar" es el paso previo a "hacerlo" realmente (lo que no se pudo demostrar en el caso de estos encuestados en este momento). Este cambio era tangible y no genérico.</p> <p>Conclusión: Se consideró que este cambio abarcaba la historia completa del cambio experimentado por los encuestados que se identificaron con este cambio. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.</p>			

Tabla 170: Impacto por el cambio: Se sintió capacitado para defender la eficiencia de los hogares. Fuente: Elaboración propia.

Cambio: Mejora de la economía

Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en tu vida. ¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?			
Esto cambió: <i>Aprendimos a ahorrar costes tomando medidas relacionadas con el consumo de energía y agua</i>	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Cambio bien definido: Mejora de la economía <i>Como cambio de ello, experimentaron un aumento de la economía debido al ahorro de costes</i>
	Debido a esto, dicen que: <i>Aprendieron sobre el ahorro de energía, el ahorro de agua y el ahorro de gas</i>	Debido a esto, dicen que: <i>Cambiaron su comportamiento en cuanto al uso de los recursos</i>	
<p>Análisis de la cadena de acontecimientos: No hubo necesidad de rellenar los huecos. Se decidió no ampliar la cadena de acontecimientos, ya que éste era claramente el cambio bien definido para estos encuestados en este momento. En los próximos años, pueden surgir cambios (outcomes) relacionados con la forma en que la mejora de la economía podría haber generado otros cambios (outcomes). No era necesario subir en la cadena. El consultor consideró que no había riesgo por haber detenido la cadena demasiado pronto, ya que se hizo mucho hincapié en el "ahorro de costes", lo que provocó que se perdiera ese cambio negativo, ya que no había riesgo de que siguiera un cambio negativo en la cadena para este cambio. Este cambio era tangible y no genérico.</p> <p>Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados que se identificaron con este cambio. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.</p>			

Tabla 171: Impacto por el cambio: Mejora de la economía. Fuente: Elaboración propia.

Cambio: Mejora del confort en el hogar

Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en tu vida. ¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?			
Esto cambió: <i>Se repararon/mejoraron los problemas del hogar</i>	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?	Cambio bien definido: Mejora del confort en el hogar <i>Como cambio de ello, se sentían más cómodos en el hogar</i>
	Debido a esto, dicen que: <i>No tuvieron que encontrar una solución para recuperar la comodidad</i>	Debido a esto, dicen que: <i>Se sintió menos frío/menos irritado por los problemas del hogar</i>	

Análisis de la cadena de acontecimientos: No hubo necesidad de rellenar los huecos. Se decidió no ampliar la cadena de acontecimientos, ya que éste era claramente el cambio bien definido para estos encuestados en este momento. En los próximos años, pueden surgir cambios (outcomes) relacionados con la forma en que el hogar mejorado podría haber generado otros cambios (outcomes). No era necesario subir en la cadena. El consultor juzgó que no había riesgo de haber detenido la cadena demasiado pronto, ya que se hizo mucho hincapié en la "comodidad", lo que provocó que se perdiera ese cambio negativo, ya que no había riesgo de que siguiera un cambio negativo en la cadena para este cambio. Este cambio era tangible y no genérico.

Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados que se identificaron con este cambio. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.

Tabla 172: Impacto por el cambio: Mejora del confort en el hogar. Fuente: Elaboración propia.

6.7.2 Prueba de magnitud (significance)

Tras la primera interacción con los encuestados, en la que se recogieron datos cualitativos, los cambios (outcomes) se sometieron a un umbral predefinido para determinar qué cambios (outcomes) debían someterse a una prueba de relevancia. Los cambios (outcomes) que se consideraron bien definidos se sometieron a esta prueba de relevancia.

Se comprobó la magnitud (significance) de 3 cambios (outcomes).

Clientes de las auditorías	Cambio: Se sintió capacitado para defender la eficiencia de los hogares	Cambio: Mejora de las finanzas	Cambio: Mayor comodidad en el hogar
Percepción de los grupos de interés (importante para ellos)	La mayoría de los encuestados coincidieron en que este cambio era muy relevante para la actividad.	La mayoría de los encuestados coincidieron en que este cambio era muy relevante para la actividad.	Algunos de los encuestados estuvieron de acuerdo en que este cambio era relevante para la actividad.
Normas sociales que exigen la inclusión	La norma social es que cuando se incrementan los conocimientos, se espera que se produzcan cambios.	La norma social es que cuando se ahorra energía también se ahorra dinero.	La norma social es que cuando se hacen mejoras en un apartamento o casa, relacionadas con el mantenimiento, esto aumenta el confort.
Impactos financieros directos a corto plazo para la organización	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Normas basadas en los iguales (otras orgs gestionan el cambio)	Otros informes incluyen este valor como cambio.	Otros informes incluyen este valor como cambio.	Algunos otros informes, pero no en gran medida, incluyen este valor como cambio.

Conclusión	Lo más relevante	Lo más relevante	Menos relevante
------------	------------------	------------------	-----------------

Tabla 173: Prueba de magnitud (significance). Fuente: Elaboración propia.

6.7.3 Prueba de magnitud (significance)

3 cambios (outcomes) fueron tomados a través de la prueba de magnitud (significance).

Norte Joven (como organización)	Cambio: Se sintió capacitado para defender la eficiencia de los hogares	Cambio: Mejora de las finanzas	Cambio: Mayor comodidad en el hogar
Número de personas que experimentan el cambio	5	5	4
Cantidad de cambio por persona	8	7	8
Duración (años)	4	4	2
Causalidad (peso muerto)	30%	10%	20%
Valor (representación financiera)	360 €	200 €	316 €
Impacto (tiene en cuenta todo lo anterior)	$((360€*0,7)/2)*5$ = 630 €	$((200€*0,9)/2)*5$ = 810 €	$((316€*0,8)/4)*4$ = 252,80 €
Conclusión (significativa/no significativa)	Importante	Lo más significativo	No es significativo

Tabla 174: Prueba de magnitud (significance). Fuente: Elaboración propia.

6.7.4 Relación entre los cambios bien definidos, los recursos, y los cambios

Estos son los 2 cambios (outcomes) finales monetizados para este grupo de interés en este informe. Estos son los cambios (outcomes) finales incluidos en el cálculo del SROI.

Cambios bien definidos (outcomes)	Descripción
Se sintió capacitado para abogar por la eficiencia doméstica	Al hacer que los participantes en el programa (beneficiarios) fueran a los hogares de estos clientes para realizar una auditoría de ahorro energético, se enseñó a los inquilinos o propietarios cómo mejorar la eficiencia energética en el hogar. Esto aumentó sus conocimientos sobre cómo generar confort y mejorar las finanzas (véanse otros cambios (outcomes)), pero también les capacitó para defender y difundir los conocimientos en la comunidad. Sentían

	que podían ayudar a los demás y tenían ganas de hacerlo, aunque en el momento del análisis esto no se hubiera producido en gran medida.
Mejora de las finanzas	Al hacer que los participantes en el programa (beneficiarios) acudieran a los hogares de estos clientes para realizar una auditoría de ahorro energético, se enseñó a los inquilinos o propietarios a mejorar sus finanzas reduciendo sus gastos de electricidad. Esta acción supuso un ahorro de dinero para el hogar todos los meses al reducir sus facturas de energía. Varios beneficiarios señalaron que la factura de la luz había subido últimamente, pero que esto se debía al aumento general de la electricidad y no estaba relacionado con la actividad de ahorro energético. Si no lo hubieran hecho, la factura de la luz sería aún más alta que ahora; las acciones de ahorro que aprendieron optimizaron la cuenta al máximo.

Tabla 175: Relación entre los cambios, recursos y cambios. Fuente: Elaboración propia.

La tabla indica los cambios (outcomes) generados por los grupos de interés (en la última columna) y muestra la relación entre la actividad, los recursos (inputs) y resultados (Outputs), y los cambios (outcomes). Esto se conoce a veces como la Teoría del Cambio o un modelo lógico. Es decir, es la historia de cómo este programa mejora el mundo.

Actividad: El programa "GENERAR FUTURO CONECTANDO LA FORMACIÓN AL EMPLEO" es un programa de formación para mejorar la empleabilidad de personas socialmente vulnerables y sin cualificación.				Período: 3 años
Recursos (inputs)	Resultados (Outputs)	Debido a esto, dicen que:	Debido a esto, dicen que:	Así, los cambios bien definidos (outcomes) son:
Tiempo (con un salario medio en la industria). 156 horas gastado en total en 26 hogares. 6h por hogar (2.808 €)	26 hogares recibieron una auditoría de ahorro de energía y tuvieron eficiencia energética medidas aplicadas, aumentando las posibilidades de ahorro.	<i>Se volvió más consciente</i>	<i>Aprendió algo nuevo, aumentó sus conocimientos, se sintió capacitado</i>	Se sintió capacitado para abogar por la eficiencia doméstica
		<i>Aprendió sobre el ahorro de energía, el ahorro de agua y el ahorro de gas</i>	<i>Cambiaron su comportamiento en cuanto al uso de los recursos (inputs)</i>	Mejora de las finanzas

Tabla 176: Relación entre los cambios, recursos y cambios. Fuente: Elaboración propia.

6.7.5 Justificación de la duración

La siguiente tabla describe la justificación de la duración fijada para cada cambio (outcome) con el fin de evitar que se exagere el impacto del programa en estos cambios (outcomes). La duración se basó principalmente en los grupos de interés y se complementa, cuando fue necesario, con terceras fuentes o con el criterio de los consultores. La recopilación de datos se llevó a cabo en la fase de recopilación de datos cualitativos para los cambios (outcomes) bien definidos, en los que participó el grupo de interés.

Cambio material	Duración	razonamiento
Se sintió capacitado para abogar por la eficiencia doméstica	4	La duración de este cambio la establece el grupo de interés. Es la media de todos los recursos (inputs) proporcionados individualmente por los encuestados. Como los conocimientos de este tipo no se pierden con el tiempo, la duración se considera adecuada para este cambio. Fuente: Informada por los grupos de interés, fuentes de terceros.
Mejora de las finanzas	4	La duración de este cambio la establece el grupo de interés. Es la media de todos los recursos (inputs) proporcionados individualmente por los encuestados. Como la mejora de las finanzas debida al programa (otras cosas podrían causar un aumento o una disminución), se basa en un cambio de hábitos, no se espera que el hábito disminuya con el tiempo, por lo que la duración se considera adecuada para este cambio. Fuente: Informada por los grupos de interés, fuentes de terceros.

Tabla 177: Justificación de la duración. Fuente: Elaboración propia.

6.7.6 Cálculo del impacto por cambio (outcome)

Para evitar que se exagere el impacto del programa en estos cambios (outcomes), en la siguiente tabla se establece el porcentaje por área descontado en valor para el cambio específico y se explica el fundamento de esta evaluación. Los grupos de interés han participado en la fijación de estos valores. Por lo tanto, se trata de una evaluación informada por los grupos de interés. En algunos casos, el consultor también se remitió a información de terceros.

Cambio material	Se sintió capacitado para abogar por la eficiencia doméstica	
Factores	Ratio	Descripciones
Peso muerto	20%	El grupo de interés expresó que este cambio habría sucedido en cierta medida en otras circunstancias, ya que los costes de la electricidad están aumentando en España y tienen un alto impacto

		<p>en la economía de los hogares, lo que era una preocupación. Esto llevó a los encuestados a buscar soluciones que redujeran la factura energética, como por ejemplo hablar con otras personas.</p> <p>Fuente: Informada por los grupos de interés.</p>
Desplazamiento	10%	<p>El desplazamiento se refiere a la medida en que el cambio desplaza a otros cambios (outcomes). Es decir, ¿impedirá que otra persona experimente el mismo cambio debido a que el hogar se siente capacitado para abogar por la eficiencia del hogar? ¿Ha sido este logro a expensas de otros cambios (outcomes) y otro grupo de interés se ha visto afectada por este desplazamiento?</p> <p>Para este cambio específico, el consultor (a juzgar por la información de los grupos de interés y su propia experiencia) no pudo identificar ningún otro Grupo de interés que se viera afectado. Para mantener un enfoque conservador, ya que el análisis podría haber pasado por alto un cambio desplazado, se atribuyó un 10% de desplazamiento a este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Atribución	30%	<p>Los grupos de interés atribuyeron este cambio en cierta medida al programa, pero también a otros factores como la conversación con otras personas y sus prácticas de ahorro, la concienciación de amigos y conocidos y otras acciones impulsadas por la organización.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés.</p>
Duración	10%	<p>Debido a que esos conocimientos perduran en el tiempo, y a que la duración se fijó en 4 años, la tasa de abandono se estableció baja, ya que los hábitos tienden a durar en un hogar. Naturalmente, otros hábitos sustituirían a los actuales adquiridos, pero la concienciación y la búsqueda de conocimientos sobre el "ahorro de energía" durarían más tiempo.</p> <p>Fuente: Juicio de la consultora.</p>

Tabla 178: Impacto por el cambio: Se sintió capacitado para abogar por la eficiencia doméstica. Fuente: Elaboración propia.

Cambio material	Mejora de las finanzas	
Factores	Ratio	Descripciones
Peso muerto	10%	El grupo de interés expresó que este cambio habría ocurrido en cierta medida, si hubiera sido influenciado por otros, pero que la auditoría real fue un fuerte impulso para que esto ocurriera.

		Fuente: Informados por los grupos de interés.
Desplazamiento	10%	<p>El desplazamiento se refiere a la medida en que el cambio desplaza a otros cambios (outcomes). Es decir, ¿impedirá que otra persona experimente el mismo cambio debido a la mejora de las finanzas? ¿Este logro ha sido a expensas de otros cambios (outcomes) y otro grupo de interés se ha visto afectado por este desplazamiento?</p> <p>El servicio prestado por los estudiantes era gratuito y no se producía ningún intercambio económico. Aun así, si los hogares hubiesen necesitado resolver los problemas proporcionados por este servicio, habrían contratado a un profesional del área que ahora, debido al servicio de los estudiantes, "perdió" este ingreso. Pero, debido a la situación socioeconómica de los hogares, es improbable que se hubiera contratado el servicio.</p> <p>Para mantener un enfoque conservador, ya que el análisis podría haber pasado por alto un cambio desplazado, se atribuyó un 10% de desplazamiento a este cambio.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.</p>
Atribución	30%	<p>Los grupos de interés atribuyeron este cambio en cierta medida al programa, pero también a otros factores como otras personas del entorno, amigos que asesoraban y otras organizaciones.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés.</p>
Duración	10%	<p>Debido a que los cambios de hábitos que conducen a un ahorro de costes tienden a durar mucho tiempo (porque se ven claramente los beneficios), y a que la duración se fijó en 4 años, la tasa de abandono se estableció baja.</p> <p>Fuente: Juicio de la consultora.</p>

Tabla 179: Impacto por el cambio: Mejora de las finanzas. Fuente: Elaboración propia.

6.7.7 Indicadores y proxies financieros

Los indicadores son formas de saber que el cambio se ha producido. Por lo tanto, se identificaron indicadores para medir cuánto había cambiado para este grupo de interés. En esta evaluación SROI se aplicaron a los cambios (outcomes) ya que son las medidas de cambio que interesaban para el estudio. La idea era identificar indicadores que pudieran decir:

7. Si el cambio se ha producido
8. En qué medida

Este estudio identifica una serie de indicadores financieros que se corresponden con los indicadores de cambios. Se consultaron fuentes externas para identificar los indicadores financieros. Un "proxy" es una aproximación de valor cuando es imposible obtener una medida exacta, mientras que los proxies enumerados en la tabla deben considerarse como indicadores financieros utilizados para monetizar el valor de la cuenta.

Esta tabla sirve para describir cómo el consultor, informado por los grupos de interés en la recopilación y validación de datos cualitativos, ha identificado los valores financieros apropiados para los 2 cambios (outcomes) monetizados. Esto debe verse como una forma de representar la importancia relativa para los grupos de interés del cambio experimentado. El valor indicado en la última columna es:

- a) Un cálculo de varios parámetros (descrito en la descripción del proxy)
- b) Un coste único referido a un periodo.

Todos los proxies fueron también informados por los grupos de interés. La preferencia declarada se contrastó con otros proxies para reforzar la selección de proxies. El valor final y la selección de proxies se validaron con el grupo de interés.

Cambios (outcomes)	Indicadores	Medida	Indicador financiero	Valor
<i>¿Cómo describiríamos el cambio?</i>	<i>¿Cómo mediríamos el cambio?</i>	<i>¿Cuánto ha cambiado?</i>	<i>¿Qué proxy utilizaríamos para valorar el cambio?</i>	<i>¿Cuál es el valor del cambio?</i>
Se sintió capacitado para abogar por la eficiencia doméstica	Número de encuestados que declaran un nivel de capacitación.	7 de 10	Coste de la sesión comunitaria de ahorro de energía / charla de concienciación	400 €
Descripción del indicador: Indicador subjetivo (auto informado): Los encuestados deben informar sobre el grado de autonomía que sienten en una escala de 1 a 10.				
Descripción de la representación: Basado en el mercado (precio de mercado) Coste de la charla de concienciación 400€ (20 participantes /Una plaza en una actividad organizada por la comunidad 20€).				
Fuente: https://www.finvisa.es/2021/09/15/ahorro-energetico-en-la-comunidad-de-vecinos/				

Descripción del valor de 400 euros: El enfoque aplicado a este cambio a la hora de encontrar un proxy adecuado, fue utilizar el valor de una charla de concienciación ofrecida gratuitamente en el barrio centrada en el ahorro energético en los hogares. El precio de mercado de dicha charla es de 400 euros (dos agencias consultadas), y estaría dirigida a 20 hogares, lo que arrojaría un valor único de 20 euros/hogar.

El conocimiento siempre es difícil de valorar, ya que es único para cada persona. Lo que se ha puesto en valor aquí es el "valor" que los conocimientos tienen para el encuestado, a lo largo del tiempo para ganar en autonomía. El encuestado estimó el valor de la adquisición de estos conocimientos en una media de 30 euros/mes (360 euros/año). Como esta actividad tuvo lugar en el último año, el valor mensual se ha calculado para un año (el mapa de valores tiene en cuenta la duración en la valoración final). Además, estos valiosos conocimientos han llevado al participante a ahorrar una media de 25 euros/mes (300 euros/año), lo que se recoge en otro cambio, por lo que, si se compara, es similar al valor de tener estos conocimientos.

Como estos proxies eran muy similares, el consultor utilizó el proxy sugerido, haciendo más tangible el "conocimiento" y respondiendo a la pregunta "¿de qué otra manera se habría generado este conocimiento adquirido?"

Tabla 180: Indicadores y proxies. Fuente: Elaboración propia.

Cambios (outcomes)	Indicadores	Medida	Indicador financiero	Valor
¿Cómo describiríamos el cambio?	¿Cómo mediríamos el cambio?	¿Cuánto ha cambiado?	¿Qué proxy utilizaríamos para valorar el cambio?	¿Cuál es el valor del cambio?
Mejora de las finanzas	Número de encuestados que declaran un nivel de capacitación.	7 de 10	Ahorro de costes gracias al uso eficiente de la energía	300 €
Descripción del indicador: Indicador subjetivo (auto informado): Los encuestados deben informar sobre el grado de autonomía que sienten en una escala de 1 a 10.				
Descripción de la representación: Preferencia declarada: El interesado ha ahorrado 25 euros al mes gracias a los nuevos hábitos de ahorro de energía en el hogar, que han generado un ahorro de 300 euros al año. La duración establecida por el interesado extrapola este valor en el tiempo. Fuente: Informado por los grupos de interés.				
Descripción del valor de 300 euros: Los encuestados declararon haber ahorrado una media de 25 euros al mes gracias a la auditoría, la concienciación sobre el ahorro energético y el mantenimiento. Las estadísticas generales también mencionan esta suma de ahorro. Como estas dos estadísticas coinciden, se tomó esta referencia para el ahorro de un año en un hogar.				

Tabla 181: Indicadores y proxies. Fuente: Elaboración propia.

6.7.8 La lista de cambios descartados

Esta es la lista de los cambios que no se incluyeron en la valoración, por lo que no se incluyeron en el cálculo del valor final. La razón por la que se descartaron de la lista total de cambios (outcomes) fue porque no se consideraron materiales y bien definidos según las pruebas de materialidad mencionadas anteriormente.

Grupos de interés	Cambio	Motivo de la exclusión
Cientes de las auditorías	Mayor comodidad en el hogar	No ha superado la prueba de magnitud (significance)

Tabla 182: Cambios descartados. Fuente: Elaboración propia.

6.8 Servicios Sociales - Tesorería

Para este grupo de interés, los siguientes cambios (outcomes) fueron definidos como cambios (outcomes) bien definidos. Esta es la lista resumida de esos cambios (outcomes). A continuación, toda esta sección detalla cómo se identificaron y cómo se procesaron a través de diferentes filtros:

- **Coste evitado de los gastos de bienestar social**



***"Todos los empresarios y los trabajadores cotizan a la seguridad social cada mes. Es la empresa la que paga tanto la parte del empresario como la del trabajador, tras haber retenido las cantidades correspondientes de la nómina del trabajador".
(Tesorería de Servicios Sociales)***

En los siguientes apartados se describe cómo se ha analizado, evaluado y asignado un valor económico a cada uno de los cambios de este grupo de interés. A diferencia de los demás grupos de interés, para este análisis se ha utilizado una metodología de evaluación comparativa. El consultor utilizó datos públicos y terceras fuentes para evaluar los cambios identificados. Por lo tanto, la valoración y la validación se realizaron mediante un análisis de benchmarking.

Recogida de datos	# Número de personas contactadas	# Número de personas que contribuyen	%
Cualitativo (1ª fase)	N/A (referencia)	N/A (referencia)	N/A
Cuantitativo (2ª fase)	N/A (referencia)	N/A (referencia)	N/A
Validación	N/A (referencia)	N/A (referencia)	N/A

Tabla 183: Recogida de datos. Fuente: Elaboración propia.

Estadísticas relacionadas con la participación de este grupo de interés:

#Nº de cambios identificados (cambios) (lista cruda, ver una cadena de eventos)	#Nº de cambios definidos (cambios) (llevados a los grupos de interés para su cuantificación)	# Nº de cambios bien definidos (cambios) (traído para comprobar su relevancia)	# Nº de cambios (outcomes) bien definidos (llevados a la prueba de magnitud (significance))	# Número de cambios materiales (cambios) a los que se ha asignado un valor y se han incluido en el SROI
3	3	3	3	1

Tabla 184: Cambios identificados. Fuente: Elaboración propia.

6.8.1 Los cambios (outcomes) en cadena de eventos

El establecimiento de cambios (outcomes) es un proceso cualitativo, es decir, las personas describen sus experiencias con sus propias palabras. Este proceso, en el que primero se recogen los datos cualitativos y luego se analizan y utilizan para crear una teoría del cambio, es la base del SROI. Haven recopiló información sobre el cambio para este grupo de interés procedente de la evaluación comparativa; el siguiente paso fue crear la cadena de acontecimientos para todos los cambios (outcomes). Esto no es todavía la prueba de cuánto cambio ocurrió, sino que forma parte del proceso de establecer una lista de cambios (outcomes) bien definidos. Esto se hizo de la siguiente manera:

5. Los cambios (outcomes) fueron listados en su "forma cruda".
6. Los cambios (outcomes) se agruparon (los cambios (outcomes) similares se agruparon en uno).
7. Los cambios (outcomes) se situaron en una cadena de acontecimientos (véase más abajo).
8. Se analizó la cadena de acontecimientos indicando el cambio bien definido.

El cambio que aparece en la columna de la derecha se generó a partir de una dependencia enumerada para el cambio: una cadena de acontecimientos. La siguiente tabla ilustra esta dependencia y cómo el diálogo formuló la pregunta. También incluye el análisis de la cadena de acontecimientos para cada cambio. El cambio generado para este grupo de interés para su cuantificación es el cambio bien definido que aparece en la última columna de la tabla. El consultor, basándose en la evaluación comparativa, determinaría el grado de vitalidad del cambio para el grupo de interés, que se utilizó como base para decidir cuáles se llevarían adelante y se les asignaría un valor económico.

Cambio: Contribución fiscal de los Servicios Sociales a partir de los contratos de trabajo de 1 año durante el programa

<p>Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente para la organización de Servicios Sociales. ¿Qué ha cambiado en los servicios sociales?</p>			
<p>Esto cambió: <i>Se introdujeron nuevos miembros del personal en el sistema de la empresa</i></p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Cambio bien definido: Contribución fiscal de los Servicios Sociales a partir de los contratos de trabajo de 1 año durante el programa <i>El cambio es la "contribución fiscal". Los Servicios Sociales tienen una sección de tesorería que recauda los impuestos de las empresas y de los individuos cuando trabajan legalmente.</i></p>
	<p>Debido a esto, dicen que: <i>Se registraron nuevos miembros del personal en el sistema de Servicios Sociales del Estado</i></p>	<p>Debido a esto, dicen que: Los nuevos miembros del personal recibieron un número social y la empresa pagó los servicios sociales</p>	
<p>Análisis de la cadena de acontecimientos: No hubo necesidad de rellenar los huecos. Se decidió no ampliar la cadena de acontecimientos, ya que éste era claramente el cambio bien definido para este grupo de interés en este momento y porque este cambio se refería sólo a 1 año. No era necesario subir la cadena. El consultor consideró que no había riesgo por haber detenido la cadena demasiado pronto, haciendo que el cambio negativo se perdiera, ya que no había riesgo de que un cambio negativo siguiera en la cadena para este cambio. Este cambio era tangible y no genérico.</p>			
<p>Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados según el punto de referencia. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.</p>			

Tabla 185: ¿Qué cambió?: Contribución fiscal de los Servicios Sociales a partir de los contratos de trabajo de 1 año durante el programa. Fuente: Elaboración propia.

Cambio: Contribución fiscal a los servicios sociales por la ampliación de los contratos de trabajo

<p>Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en tu vida. ¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?</p>			
<p>Esto ha cambiado: <i>los miembros del personal se han actualizado en el sistema de la empresa</i></p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Cambio bien definido: Contribución fiscal a los servicios sociales por la ampliación de los contratos de trabajo El cambio es la "contribución fiscal". Los Servicios Sociales tienen una sección de tesorería que recauda los impuestos de las empresas y de los individuos cuando trabajan legalmente.</p>
	<p>Debido a esto, dicen que: <i>Los funcionarios pasaron de la modalidad de contrato en prácticas a la de contrato fijo en el sistema de Servicios Sociales del Estado</i></p>	<p>Debido a esto, dicen que: <i>Como empleados, se asignó la contribución fiscal correcta y se prolongó el número de servicios sociales</i></p>	
<p>Análisis de la cadena de acontecimientos: No hubo necesidad de rellenar los huecos. Se decidió no ampliar la cadena de acontecimientos, ya que éste era claramente el cambio bien definido para este grupo de interés en este momento y porque era un cambio claro. No era necesario subir la cadena. El consultor juzgó que no había riesgo por haber detenido la cadena demasiado pronto, haciendo que ese cambio negativo se perdiera, ya que no había riesgo de que un cambio negativo siguiera en la cadena para este cambio. Este cambio era tangible y no genérico.</p> <p>Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados según el punto de referencia. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.</p>			

Tabla 186: ¿Qué cambió?: Contribución fiscal a los servicios sociales por la ampliación de los contratos de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

Cambio: Coste evitado de los gastos de bienestar social

<p>Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente para la organización de Servicios Sociales. ¿Qué ha cambiado en los servicios sociales?</p>			
<p>Esto ha cambiado: los <i>jóvenes adultos</i></p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Pregunta de seguimiento: ¿A qué ha conducido?</p>	<p>Cambio bien definido:</p>

<i>con dificultades extremas para conseguir un empleo entran en el mercado laboral.</i>	Debido a esto, dicen que: <i>Ya no tienen que ocuparse de su vida</i>	Debido a esto, dicen que: <i>Evitar los costes sociales, costando menos a las arcas de los servicios sociales</i>	Coste evitado de los gastos de bienestar social
<p>Análisis de la cadena de acontecimientos: No hubo necesidad de rellenar los huecos. Se decidió no ampliar la cadena de acontecimientos, ya que éste era claramente el cambio bien definido para este grupo de interés en este momento y porque este cambio se refería sólo al año del primer contrato, ya que el estudio no podía determinar durante cuánto tiempo los antiguos alumnos mantendrían su empleo. Si volvieran a caer en el sistema de apoyo a la asistencia social, volverían a generar costes.</p> <p>Conclusión: Se consideró que este cambio cubría la historia completa del cambio experimentado por los encuestados según el punto de referencia. Representa al grupo por lo que este cambio se utilizó para gestionar el valor.</p>			

Tabla 187: ¿Qué cambió?: Coste evitado de los gastos de bienestar social. Fuente: Elaboración propia.

6.8.2 Prueba de magnitud (significance)

Se comprobó la magnitud (significance) de 3 cambios (outcomes).

Servicios Sociales - Tesorería	Cambio: Contribución fiscal de los Servicios Sociales a partir de los contratos de trabajo de 1 año durante el programa	Cambio: Contribución fiscal a los servicios sociales por la ampliación de los contratos de trabajo	Cambio: Coste evitado de los gastos de bienestar social
Percepción de los grupos de interés (importante para ellos)	El número de contratos de formación en los que una parte de la formación fue remunerada y tuvo lugar en una empresa, fue de 124. En general, cada empleado cuenta en la contribución a la tesorería de los servicios sociales, por lo que se tiene en cuenta. Por lo tanto, se consideró pertinente.	El número de contratos de formación laboral fue de 25. En general, cada empleado cuenta en la contribución a la tesorería de los servicios sociales, por lo que se tiene en cuenta. Por lo tanto, se consideró relevante.	El número de empleos de nueva creación (124 contratos) generados por el programa supuso un importante número de nuevos contactos generados por una organización no gubernamental "de golpe" en un breve plazo de tiempo (18 meses). El grupo de interés (el Estado) destacó esta acción como un "éxito", ya que este perfil específico forma parte del grupo de ciudadanos con mayor tasa de desempleo. Son considerados muy difíciles de "colocar" en el mercado laboral y, por la prensa, etiquetados como "ni-nis" (jóvenes adultos que no trabajan y no estudian).

			Conseguir "reducir el número de jóvenes adultos en esta situación se considera uno de los mayores retos para el gobierno, teniendo un impacto económico directo para los servicios sociales en costes de evasión y aumento del valor de la producción".
Normas sociales que exigen la inclusión	La norma social es que todos los ciudadanos contribuyan a los servicios sociales a través de sus salarios.	La norma social es que todos los ciudadanos contribuyan a los servicios sociales a través de sus salarios.	La norma social es que todos los ciudadanos contribuyan al bienestar social (económico) a través de sus salarios.
Impactos financieros directos a corto plazo para la organización	Ninguno	Ninguno	Sí, hasta cierto punto. En este momento, los cambios del informe estaban relacionados con los objetivos del programa y podían apoyar una posible continuación de la financiación, clave para el programa.
Normas basadas en los iguales (otras orgs gestionan el cambio)	Otros informes incluyen este valor como cambio.	Otros informes incluyen este valor como cambio.	Otros informes incluyen este valor como cambio.
Conclusión	Relevante	Relevante	Relevante

Tabla 188: Prueba de magnitud (significance). Fuente: Elaboración propia.

6.8.3 Prueba de magnitud (significance)

2 cambios (outcomes) fueron tomados a través de la prueba de magnitud (significance).

Servicios Sociales - Tesorería	Cambio: Contribución fiscal de los Servicios Sociales a partir de los contratos de trabajo de 1 año durante el programa	Cambio: Contribución fiscal a los servicios sociales por la ampliación de los contratos de trabajo	Cambio: Coste evitado de los gastos de bienestar social
Número de personas que experimentan el cambio	89	124	124
Cantidad de cambio por persona	124 del total de 288 estudiantes que	124 del total de 288 estudiantes que terminaron	124 del total de 288 estudiantes que

	terminaron el programa (43%)	el programa (43%)	terminaron el programa (43%)
Duración (años)	1	1	1
Causalidad (peso muerto)	0%	0%	0%
Valor (representación financiera)	0 €	185€- 250€	185€- 250€
Impacto (tiene en cuenta todo lo anterior)	$((0€*0,)/1)*89$ = 0€*	$((6.195,19€*0)/1)*124$ = 229.710€	$((=9.834€*0)/1)*124$ = 1.219,42€
Conclusión (significativa/no significativa)	No es significativo*	No es significativo**	Importante

Tabla 189: Prueba de magnitud (significance). Fuente: Elaboración propia.

*El tipo de contrato que firmó el estudiante con la empresa fue un "Contrato para la Formación y el Aprendizaje". La forma de contacto exige a la empresa de tener que contribuir a los Servicios Sociales durante el periodo en que el estudiante trabaja para la empresa. Por lo tanto, la delegación financiera se fijó en 0 euros, ya que ninguna otra delegación era pertinente para este cambio.

** Aunque pudiera ser "obvio" que la contribución fiscal se viera como un cambio ya que aumenta la tesorería de los Servicios Sociales, se descartó como cambio por dos razones:

- No repercutió en la reducción de recursos (lo que habría supuesto un ahorro de costes o el uso de los mismos recursos (inputs) en otros servicios).
- No causó "un cambio" en gran medida o significativo en lo que respecta a la contribución fiscal total si se compara con el total.

Si estos estudiantes no estuvieran empleados, probablemente otros empleados habrían ocupado su lugar, pagando los mismos impuestos, por lo que desplazó los impuestos.

6.8.4 Relación entre los cambios bien definidos, los recursos, y los cambios

Este es el único cambio final monetizado para este grupo de interés en este informe. Este es el cambio final incluido en el cálculo del SROI.

La tabla indica los cambios (outcomes) generados por los grupos de interés (en la última columna) y muestra la relación entre la actividad, los recursos (inputs) y Resultados (Outputs),

y los cambios (outcomes). Esto se conoce a veces como la Teoría del Cambio o un modelo lógico. Es decir, es la historia de cómo este programa marca la diferencia en el mundo.

Actividad: El programa "GENERAR FUTURO CONECTANDO LA FORMACIÓN AL EMPLEO" es un programa de formación para mejorar la empleabilidad de personas socialmente vulnerables y sin cualificación				Período: 3 años
Recursos (inputs)	Resultados (Outputs)	Debido a esto, dicen que:	Debido a esto, dicen que:	Así, los cambios bien definidos (cambios) son:
Este grupo de interés no genera ninguna aportación significativa. El servicio prestado se vio afectado en muy poca medida, debido a la automatización del proceso de inscripción.	124 contribuyentes inscritos.	<i>Los jóvenes adultos con dificultades extremas para conseguir un empleo entran en el mercado laboral.</i>	<i>Ya no tienen que ocuparse de su manutención, lo que evita los costes sociales y cuesta menos a las arcas de los servicios sociales</i>	Coste evitado de los gastos de bienestar social

Tabla 190: Relación entre los cambios, recursos y cambios. Fuente: Elaboración propia.

Interesado: Servicios Sociales - Tesorería	Descripción
Coste evitado de los gastos de bienestar social	<p>La situación y las características de los jóvenes adultos a los que se dirige este programa se ven afectadas por varias circunstancias sociales. Es decir, lo más probable es que en un grado muy alto, la mayoría de ellos no lleguen al mercado laboral, demanden ayudas económicas y sociales que repercutan en la Tesorería de los Servicios Sociales y en la administración, o encuentren otras formas (no legales) de financiar su subsistencia que puedan ocasionar otros costes sociales. Esto tendría un impacto económico negativo a corto, medio y posiblemente largo plazo para la Tesorería de Servicios Sociales.</p> <p>Esta hipótesis se extrae del cruce de varias fuentes de datos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Estos jóvenes adultos forman parte de la llamada generación "nini" (población NEET, jóvenes adultos que no trabajan, no estudian) Forman parte de un grupo con un índice muy alto de abandono escolar (el programa aborda la "segunda oportunidad" para los jóvenes adultos que no son aceptados en el sistema escolar). Llegan a la edad adulta y están en paro, con un 64,9% de los menores de 20 años en paro en la Comunidad de Madrid; este colectivo es el más afectado por el desempleo en Madrid.

	<p>d) Además, la cantidad y la calidad del empleo de los alumnos sin estudios secundarios y con certificado profesional de nivel 1 son bajas. Estos antiguos alumnos no tenían esta formación antes del programa, por lo que sus posibilidades disminuyeron aún más.</p> <p>e) Por último, algunos de los estudiantes tendrían una situación familiar compleja (menos apoyo), un entorno socioeconómico con la existencia de adicciones y barreras culturales y lingüísticas, que dificultan su entrada en el mercado laboral.</p> <p>La Red Europea de Lucha contra la Pobreza muestra en su informe de 2017 que el riesgo de pobreza y exclusión afecta especialmente a los jóvenes (16-29 años), cuya tasa de pobreza se situó en el 37,4% a finales de 2017. Según la Encuesta de Población Activa (EPA, tercer trimestre de 2017).</p> <p>La suposición lleva a la conclusión de que estos jóvenes adultos, de no haber formado parte del programa y haber conseguido un trabajo gracias a él, se sumarían a las estadísticas de la generación de "ni-nis", con el consiguiente coste para los Servicios Sociales u otros departamentos gubernamentales.</p> <p>Conseguir un puesto de trabajo y llevar un registro durante un año, para asegurar que conservan su empleo, es una forma de apoyar a la sociedad para evitar los costes generados por ellos, al no estar empleados, ni estudiar.</p>
--	--

Tabla 191: Coste evitado de los gastos de bienestar social. Fuente: Elaboración propia.

6.8.5 Justificación de la duración

Para no exagerar el impacto del programa en estos cambios (outcomes), la siguiente tabla describe la justificación de la duración establecida por cambio. La duración fue fijada por el consultor, ya que este cambio se trabajó con un punto de referencia.

Cambio material	Duración	razonamiento
Coste evitado de los gastos de bienestar social	1	La duración que se tiene en cuenta es sólo de un año, ya que es el tiempo que la organización "hace el seguimiento" de los antiguos alumnos trabajadores. Fuente: juicio de la consultora

Tabla 192: Justificación de la duración. Fuente: Elaboración propia.

6.8.6 Cálculo del impacto por cambio (outcome)

Para evitar que se exagere el impacto del programa en estos cambios (outcomes), en la siguiente tabla se establece el porcentaje por área descontado en valor para el cambio específico y se explica el fundamento de esta evaluación. El consultor utilizó material de referencia para identificar estos valores, ya que no se consultó a los grupos de interés.

Cambio material	Coste evitado de los gastos de bienestar social	
Factores	Ratio	Descripciones
Peso muerto	30%	<p>Se asignó un cierto peso muerto a este cambio, ya que existen otras formas de "evitar" el pago de la asistencia social para estos estudiantes, si aplicaran diferentes formas de obtener ingresos o consiguieran apoyo económico de otros programas, volvieran con sus familias, etc. El consultor consideró que las opciones posteriores al programa eran mayores que el pago de la asistencia social, por lo que se aplicó el peso muerto.</p> <p>Fuente: Informados por los grupos de interés. y de los consultores</p>
Desplazamiento	10%	<p>El desplazamiento se refiere a la medida en que el cambio desplaza a otros cambios (outcomes). Es decir, ¿impedirá que otra persona experimente el mismo cambio debido al coste evitado de los gastos de bienestar social? ¿Ha sido este logro a expensas de otros cambios (outcomes) y otro grupo de interés se ha visto afectado por este desplazamiento?</p> <p>Se podría argumentar que los nuevos empleados que inician el pago de servicios sociales o pagan impuestos están desplazando a otro contribuyente que habría contribuido de forma similar a la Tesorería de Servicios Sociales. En este caso, el cambio no está relacionado con la situación real de la contratación; está relacionado con un coste evitado que muy probablemente se produciría si no se hubiera contratado a estos estudiantes.</p> <p>En teoría, los potenciales grupos de interés podrían ser otros ciudadanos con características similares que tendrían más posibilidades de recibir ayudas si las finanzas fueran limitadas. Pero, en este caso, cualquier persona que cumpla los requisitos exactos tiene derecho a una ayuda económica. Por lo tanto, no depende de la cantidad de dinero, al menos no significativamente, ya que los nuevos empleados no son sustanciales en número. Por lo tanto, los consultores juzgaron que este cambio no iba en detrimento de otros grupos de interés de forma directa.</p> <p>Para mantener un enfoque conservador, ya que el análisis podría haber pasado por alto un cambio desplazado, se atribuyó un 10%</p>

		de desplazamiento a este cambio. Fuente: Informados por los grupos de interés y de la consultora.
Atribución	10%	La atribución se fijó en un 10%, ya que el consultor consideró que los jóvenes adultos también recibían el impacto de otros en su entorno. Fuente: información de los grupos de interés y juicio del consultor.
Duración	0%	No se fijó el abandono ya que la duración era de un año. Fuente: Juicio de la consultora.

Tabla 193: Impacto por el cambio: Coste evitado de los gastos de bienestar social. Fuente: Elaboración propia.

6.8.7 Indicadores y proxies financieros

Los indicadores son formas de saber que el cambio se ha producido. Por lo tanto, se identificaron indicadores para medir cuánto había cambiado para este grupo de interés. En esta evaluación SROI se aplicaron a los cambios (outcomes) ya que son las medidas de cambio que interesaban para el estudio. La idea era identificar indicadores que pudieran decir:

- Si el cambio se ha producido
- En qué medida

Este estudio identifica una serie de indicadores financieros que se corresponden con los indicadores de cambios. Se consultaron fuentes externas para identificar los indicadores financieros. Un "proxy" es una aproximación de valor cuando es imposible obtener una medida exacta, mientras que los proxies enumerados en la tabla deben considerarse como indicadores financieros utilizados para monetizar el valor de la cuenta.

Esta tabla sirve para describir cómo el consultor, informado por los grupos de interés en la recopilación y validación de datos cualitativos, ha identificado los valores financieros apropiados para los 2 cambios (outcomes) monetizados. Esto debe verse como una forma de representar la importancia relativa para los grupos de interés del cambio experimentado. El valor indicado en la última columna es:

- a) Un cálculo de varios parámetros (descrito en la descripción del proxy).
- b) Un coste único referido a un periodo.

Todos los proxies también fueron informados por los grupos de interés. La preferencia declarada se contrastó con otros proxies para reforzar la selección de proxies. El valor final y la selección de proxies se validaron con el grupo de interés.

Cambios (outcomes)	Indicadores	Medida	Indicador financiero	Valor
<i>¿Cómo describiríamos el cambio?</i>	<i>¿Cómo mediríamos el cambio?</i>	<i>¿Cuánto ha cambiado?</i>	<i>¿Qué proxy utilizaríamos para valorar el cambio?</i>	<i>¿Cuál es el valor del cambio?</i>
Coste evitado de los gastos de bienestar social	Número de exalumnos contratados con empleo durante al menos 12 meses que han salido de la situación NEET	124 del total de 288 estudiantes que terminaron el programa (43%)	Valor asignado a "tener" una persona en situación de "ni-ni" (NEET), sin trabajar, sin estudiar durante un año 9834 euros/año/persona	9.834 €
Descripción del indicador: Indicador objetivo: Número de ex alumnos contratados que han sido empleados durante al menos 12 meses y que han salido de la situación de NEET.				
Descripción de la representación: Preferencia revelada: Valor asignado a "tener" una persona en situación de "ni-ni" (NEET), sin trabajar, sin estudiar durante un año 9834 euros/año/persona Fuente: https://www.deia.eus/actualidad/sociedad/2012/10/23/generacion-nini-cuesta-153000-millones/253930.html				
Descripción del valor de 9834 euros: El proxy seleccionado para este cambio es un indicador económico de cómo el grupo de interés valora "lo costoso" que es para la sociedad tener ciudadanos en situación NEET que no sean productivos, es decir, que no estudien, que no trabajen ("ni-ni", situación NEET). Este indicador económico fue considerado como el más representativo del valor que para este grupo de interés, el programa generó ya que pone en valor monetario el cambio de "sacar" a los jóvenes adultos de esta situación, siendo las circunstancias de los beneficiarios en este estudio. A los beneficiarios de este estudio se les "da una segunda (y última) oportunidad" al integrarse en el programa. Han pasado y fracasado en todos los sistemas anteriores (escuela, apoyo, etc.). El programa es visto como "su segunda oportunidad" o, en algunos casos, como ellos lo expresan, "última oportunidad" para reincorporarse a la sociedad, especialmente al mercado laboral. Dos grupos de interés validaron este valor (el Estado y el iniciador del programa).				
La base de esta aproximación son las estadísticas recogidas en un informe europeo (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo - Eurofound) que indica la pérdida de valor económico (por año) que supone tener una persona de la "generación NEET" ("ni-ni" que no trabaja, ni estudia) inactiva en España: <ul style="list-style-type: none"> • El coste para el conjunto de la Unión Europea de los casi 14 millones de jóvenes de entre 15 y 29 años que ni trabajan, ni estudian, ni siguen ninguna formación: 153.013 millones de euros cada año, 3.000 millones por semana. • En España, suman 1,6 millones de jóvenes (21,1%) cuya desvinculación del sistema educativo y laboral supuso una pérdida potencial de recursos de 15.735 millones de euros en 2011, el 1,47% del PIB, equivalente a "9834 euros al año/persona en situación NEET". 				
Esto se comparó con el coste social del tesoro de los Servicios Sociales:				
Renta mínima vital 2022 (ayuda económica a los ciudadanos sin ingresos) 565,28 euros/mes = 6783 euros/año. Vivienda ofrecida por el Estado para dormir "ad hoc" para personas sin hogar durante el 20% de todas las noches de un año 9782 euros/año (este servicio no puede utilizarse diariamente).				
Como la "vivienda" por sí sola no muestra la historia completa de la evitación de costes, ni tampoco los ingresos mínimos proporcionados por el Estado, ya que no tiene en cuenta el coste de consecuencias como la nutrición inadecuada, la necesidad de ceder para la alimentación o la salud, la consultora optó por utilizar el valor más conservador de todos ellos mencionado anteriormente: "pérdida de bienestar económico para el Estado indicada en el informe europeo: 9834 euros al año/persona en situación NEET".				

Tabla 194: Indicadores y proxies. Fuente: Elaboración propia.

6.8.8 La lista de cambios descartados

Esta es la lista de los cambios que no se incluyeron en la valoración, por lo que no se incluyeron en el cálculo del valor final. La razón por la que se descartaron de la lista total de cambios (outcomes) fue porque no se consideraron materiales y bien definidos según las pruebas de materialidad mencionadas anteriormente.

Grupos de interés	Cambio	Motivo de la exclusión
Servicios Sociales - Tesorería	Contribución fiscal de los Servicios Sociales a partir de los contratos de trabajo de 1 año durante el programa	No ha superado la prueba de magnitud (significance)
Servicios Sociales - Tesorería	Contribución fiscal a los servicios sociales por la ampliación de los contratos de trabajo	No ha superado la prueba de magnitud (significance)

Tabla 195: Lista de cambios. Fuente: Elaboración propia.

6.9 Valor futuro de los cambios (outcomes)

En referencia al valor futuro del cambio, al ser la primera vez que se realiza un informe de evaluación SROI para esta actividad concreta, y no disponer de ningún informe de evaluación similar para el mercado español donde se haya analizado la caída de valor, se ha acordado basar la tasa de caída en las hipótesis informadas por los grupos de interés, para todos los Cambios. Se menciona en la sección [10](#) para las futuras evaluaciones del SROI incluyan la revisión de estos datos de caída (drop-off), para ajustarse a una información más precisa.

6.10 Validación de la materialidad de todos los cambios (outcomes)

La materialidad de los cambios (outcomes) bien definidos se comprobó individualmente antes de tomarlos para su valoración. El proceso se describe en la sección [6. Los cambios \(outcomes\) por grupo de interés](#).

Una vez que se ha asignado valor económico a todos los cambios (outcomes) y se les ha asignado peso muerto, desplazamiento, atribución y caída, se comparan unos con otros para responder a las preguntas:

- ¿Qué relevancia tienen los cambios (outcomes) relativos al proyecto?
- ¿Qué importancia tienen los cambios (outcomes) relativos al proyecto?

Esta prueba de materialidad tenía por objeto garantizar que no se excluyeran cambios (outcomes) importantes y que no se incluyeran cambios (outcomes) importantes sin ser relevantes o significativos. Para que este paso del proceso se lleve a cabo:

- El Mapa de Valores fue estudiado en detalle. Véase el Mapa de Valores en el Apéndice C.
- El consultor volvió a los datos cuantitativos de las preguntas de materialidad individuales ("*Cuán importante era el cambio*" "*Cuánto había cambiado*" "*Duración*"). Véanse las Pruebas de Relevancia y las Pruebas de Significación para cada cambio en la sección 6. Los cambios (outcomes) por grupo de interés.
- El consultor volvió a la recopilación de datos cualitativos para revisar los cambios (outcomes) iniciales identificadas.

El análisis mostró lo siguiente:

Grupos de interés	Cambio	Descripción
Equipo Norte Joven (5 miembros)	Mejora de las relaciones interpersonales como organización	Este cambio fue muy relevante para el grupo de interés (7 de 10) y fue mencionado por los imitadores como esencial para incluirlo porque la retención del personal era fundamental para el desarrollo del proyecto. Aunque la importancia era baja, en relación con el valor total (6% para el grupo de interés y menos del 1% en el informe completo), se mantuvo como material para el proyecto y el grupo de interés debido a la importancia para la organización, el propio grupo de interés y los cambios (outcomes) de los beneficiarios. Cambio: analizado y mantenido como incluido.
Beneficiarios	Mayor disposición a ayudar	Este cambio fue muy relevante para el grupo de interés (7 de 10) y significativo para ella (7 de 10). Aunque no es tan significativo si se considera el valor total (1-2% en el informe completo y en relación con otros Cambios), se mantuvo como material para el proyecto y el grupo de interés debido al gran énfasis que el proyecto tenía en el "triple impacto" (ayudar a otros cuando se les ayuda), para apoyar las decisiones operativas relativas a la mejora de esta área para optimizar el proyecto y aprovechar este cambio. Cambio: analizado y mantenido como incluido.
Tutores y profesores	Mejora de los conocimientos y habilidades profesionales / Fortalecimiento de las habilidades personales / Me siento con más energía	Los cambios (outcomes) para este grupo de interés no eran tan significativos en valor (menos del 1%) con respecto al valor total del proyecto. Sin embargo, el consultor decidió mantener estos cambios porque eran relevantes (8-9 en una escala de 10) y significativos (6-8 en una escala de 10) para el grupo de interés. También porque este grupo de interés era crucial para el éxito del proyecto y, en cierto sentido, sus cambios

		<p>(outcomes), aunque no tuvieran un valor significativo en el conjunto, constituían la base de los valiosos cambios (outcomes) de otros grupos de interés (beneficiarios). Por ejemplo, los beneficiarios mencionaron a los profesores como vitales para sus cambios (outcomes).</p> <p>Cambio: analizado y mantenido como incluido.</p>
Cientes de las auditorías	Se sintió capacitado para abogar por la eficiencia del hogar / Mejora de las finanzas	<p>Los cambios (outcomes) para este grupo de interés no eran tan significativos en valor (menos del 1%) si se ponen en relación con el valor total de los programas. Sin embargo, el consultor consideró que debía mantener estos cambios porque eran importantes para el grupo de interés (7 en una escala de 10) y de gran importancia para el proyecto. Este grupo de interés fue visto como la "puerta" a la comunidad y mencionado por los beneficiarios como clave para sus propios cambios (outcomes): "gracias a la interacción con este grupo de interés, el beneficiario ha generado un cambio de valor para ellos", así como "los beneficiarios no habrían generado tanto cambio si no fuera por la interacción con este grupo de interés". Esto también fue repetido por el iniciador como un componente clave en el programa. Por lo tanto, se mantuvo en el análisis como si formara parte de la toma de decisiones operativas para maximizar el impacto y parte de la historia del cambio.</p> <p>Cambio: analizado y mantenido como incluido.</p>
Todos los grupos de interés	Todos los cambios (outcomes)	<p>El consultor revisó los datos recogidos en la recopilación de datos cualitativos para asegurarse de que no se había excluido ningún cambio relevante o significativo que pudiera afectar a la historia completa del cambio de este programa. El consultor también volvió a la teoría del cambio y a la visión, la misión y los objetivos de la organización, y los comparó con los cambios (outcomes) para ver si había que investigar más e integrar algún Cambio (cambio) relevante o significativo. Véase el apéndice A. Se llegó a la conclusión de que a la historia del cambio no le faltaba ninguna pieza.</p> <p>Cambio: analizado y mantenido como incluido.</p>

Tabla 196: Análisis de la relevancia de algunos cambios (outcomes) clave para el programa. Fuente: Elaboración propia.

Conclusión: El consultor consideró que el informe sólo incluía cambios (outcomes) materiales. Que no faltaban cambios (outcomes) relevantes o significativos y que el informe no incluía cambios (outcomes) que no fueran relevantes o significativos para el proyecto.

6.11 Cambios (outcomes) excluidos de la valoración - parte de la historia del cambio

En este informe sólo se considera la valoración e inclusión de aquellos cambios (outcomes) que están bien definidos y eran materiales (ya que superan los umbrales establecidos y la evaluación realizada para la materialidad). Esos cambios (outcomes) se han descrito y enumerado claramente en este informe. Sin embargo, hay cambios (outcomes) expresados por los encuestados que no se incluyeron por no haber alcanzado la saturación o por no considerarse relevantes, pero que siguen formando parte de la historia del cambio. En esta sección se describen esos cambios (outcomes) que, aunque no se valoren ni formen parte del cálculo del SROI, podrían ser importantes en la toma de decisiones operativas o tácticas de la organización.

Cambios neutros (cambios): "Para mí no ha cambiado nada". Sólo dos personas expresaron esto cuando se les preguntó: "qué cambió debido al programa". El análisis se hizo a todas las respuestas cuantitativas y cualitativas.

Neutro o no hay cambio
0
0

Gráfico 4: Imagen de Cambios neutros/sin cambios (outcomes). Fuente: Elaboración propia.

Esto representa el 0,70% de todo el grupo de interesados y el 3% de los que respondieron. El consultor consideró "no significativo" que se incluyera en la evaluación, pero dijo en la descripción en caso de que fuera útil para la toma de decisiones estratégicas. En aras de la transparencia, esta información también se ha incluido en la sección [6.2 Beneficiarios](#).

Cambios (outcomes) no deseados: este informe considera por igual los cambios (outcomes) deseados y los no deseados. No se trata de evidenciar intencionadamente el cambio previsto; por el contrario, se hizo un gran esfuerzo para garantizar que los encuestados se sintieran seguros y confiados de poder expresar cualquier cambio (cambio) previsto o no previsto. Por lo tanto, los cambios (outcomes) representados en este informe cubren la historia del cambio para todos los encuestados.

Cambios (outcomes) negativos: este informe considera los cambios (outcomes) positivos y negativos por igual. No se trata de evidenciar intencionadamente el cambio positivo; por el contrario, se hizo un gran esfuerzo para que los encuestados se sintieran seguros y confiados de poder expresar cualquier cambio (outcome) negativo. Véase el apartado [5.2.6.4 Prueba de magnitud \(significance\)](#). Por lo tanto, los cambios (outcomes) representados en este informe cubren la historia del cambio para todos los encuestados.

Cambios (outcomes) que forman parte de una cadena de acontecimientos: Los cambios (outcomes) que formaban parte de una cadena de eventos se excluyeron ya que formaban parte de la historia del cambio, pero no eran un cambio bien definido.

Conclusión: El consultor llegó a la conclusión de que todos los grupos de interés participantes en el análisis estaban representados con cambios (outcomes) bien definidos. Las dos personas (3%) que eran neutrales se han representado en el párrafo anterior, por lo que se han considerado en la historia del cambio (pero no se les ha asignado un valor) para dejar claro lo que ha ocurrido con todos los miembros de un grupo de interés.

7. Cálculo de la rentabilidad social (SROI)

Los siguientes cálculos son la base del Retorno Social de las actividades consideradas en este informe de evaluación. Los cálculos se resumen en esta tabla. La tabla también muestra la clasificación entre todos los grupos de interés en términos de aportación de valor.

7.1 Valor de los cambios (outcomes) por grupo de interés

El valor de estos cambios (outcomes) es el valor total por cambio, teniendo en cuenta la causalidad (peso muerto, desplazamiento, atribución, caída y duración)

Cambio material	Valor total de los cambios (outcomes)	% de cada grupo
Grupo de interés: Norte Joven (como organización). Iniciador de la actividad.		
Fortalecimiento de los valores de la organización y mejora de la imagen de la filosofía central de la organización	41.783,85 €	50.06%
Mayor acceso a los recursos financieros	28,594.80 €	34.26%
Alimenta una organización transformada y preparada para el futuro	7,551.36 €	9.05%
Ahorro de costes gracias a la retención del personal	3,841.06 €	4.60%

Mejora de las relaciones interpersonales como organización	1.701 €	2.04%
Valor para este grupo de interés	83.472,07 €	100%
Grupos de interés: Beneficiarios (participantes en el programa)		
Mejora de la satisfacción vital	462.763,32€	38.21%
Aumento de la confianza en sí mismo	221.721,46€	18.31%
Mayor preparación para el empleo	182.875,52€	15.10%
Mayor motivación para estudiar	163.887,03€	13.53%
Más saludable	64.770,97€	5.35%
Consiguió un trabajo remunerado mientras participaba en el programa	57.550,50€	4.75%
Mayor disposición a ayudar	28.934,01€	2.39%
Mejora de la vida social	28.576,80€	2.36%
Valor para este grupo de interés	1.211.079,61€	100%
Grupos de interés: Familias de los beneficiarios y tutores legales		
Mejora de la salud mental	99.531,75€	67.46%
Mejor funcionamiento de la familia	43.929,83€	29.77%
Tiempo liberado para los padres	4.082,40€	2.77%
Valor para este grupo de interés	147.543,98€	100%
Grupos de interés: Tutores y profesores		
Principal Me siento con más energía	16.249,28€	53.35%
Fortalecimiento de las habilidades personales	9.285,30€	30.48%
Mejora de los conocimientos y habilidades profesionales	4.925,81€	16.17%
Valor para este grupo de interés	30.460,39€	100%

Grupos de interés: Empresas		
Mayor conciencia social en la organización	2.008,95€	6%
Aumento de la diversidad organizativa (debido al empleo de antiguos alumnos)	31.479,17€	94%
Valor para este grupo de interés	33.488,12€	100%
Grupos de interés: Voluntarios		
Mejora de la satisfacción en la vida debido a la sensación de logro de la autorrealización	60.702,57€	83.61%
Mejora de las competencias profesionales	11.902,46€	16.39%
Valor para este grupo de interés	72.605,03€	100%
Grupos de interés: Clientes de las auditorías		
Se sintió capacitado para abogar por la eficiencia doméstica	3.466,51€	59.70%
Mejora de las finanzas	2.339,90€	40.30%
Valor para este grupo de interés	5.806,41€	100%
Interesado: Servicios Sociales - Tesorería		
Ahorro en los gastos de bienestar social	877.979,52€	100%
Valor para este grupo de interés	229.710€	100%

Tabla 197: Lista de todos los cambios (outcomes) y sus valores. Fuente: Elaboración propia.

7.2 Los cinco impactos más importantes

Al combinar la cantidad, la duración, el valor y la causalidad de los cambios (outcomes), se calculó el valor total de todos los cambios (outcomes) para comprender la magnitud de cada cambio y poder compararlos también entre los grupos de interés. Esta tabla muestra los

cambios (outcomes) transversales a los grupos de interés que más han contribuido en términos de valor social.

Los cinco principales cambios (outcomes) representan el 71,34% del valor total. Tres de los cambios (outcomes) están relacionados con el grupo de interés "Beneficiarios" y los "Servicios Sociales - Tesorería". Los cinco cambios (outcomes) tienen en común que todos están relacionados con el "bienestar"; el bienestar del beneficiario y el bienestar del Estado.

La conclusión es que el programa está creando valor en consonancia con el bienestar de las personas y la sociedad. El bienestar es uno de los aspectos esenciales de la sociedad actual. Actualmente es estudiado y se destaca su importancia por organizaciones internacionales como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el Informe Mundial sobre la Felicidad (www.worldhappiness.report), el de la Organización Mundial de la Salud (www.who.int), y hay países como Bután que miden el bienestar (la felicidad) de sus ciudadanos (GNH) dándole el mismo valor que el PNB (www.wikipedia.org). Según los estudios científicos presentados por estas organizaciones, contribuir al bienestar es una prioridad absoluta para cualquier gobierno, país y sociedad de hoy. El programa de formación proporciona conocimientos y experiencia que contribuyen a aumentar las posibilidades de los jóvenes adultos de incorporarse al mercado laboral. Paralelamente, el programa también genera bienestar a nivel individual, a nivel comunitario (familias, comunidad), impactando en la sociedad. Esto es lo que han puesto en valor los grupos de interés de este programa.

Grupos de interés	Cambio	Valor	% del total
Servicios Sociales - Tesorería	Ahorro en los gastos de bienestar social	691.408,87 €	30.38%
Beneficiarios	Mejora de la satisfacción vital	462.763,32€	20.33%
Beneficiarios	Aumento de la confianza en sí mismo	221.721,46€	9.74%
Beneficiarios	Mayor preparación para el empleo	182.875,52€	8.04%
Beneficiarios	Más saludable	64.770,97€	2.85%
Valor del top 5		1.623.540,14€	71,34% <i>(del valor total)</i>

Tabla 198: Lista de los 5 principales cambios (outcomes) en términos de valores. Fuente: Elaboración propia.

7.3 Valor de los cambios (outcomes) en % comparados entre los grupos de interés

Tabla que indica el valor total por grupo de interés y la clasificación entre los grupos de interés.

En resumen, el grupo de interés más importante de los afectados por la actividad es "Los beneficiarios", que representan el 54,10% de los cambios globales. Con un 30,38% del valor, el grupo de interés "Estado - Hacienda", también afectado por la actividad, ocupa el segundo lugar, y "Familias de los beneficiarios y tutores legales" el tercero con un 6,58%. No obstante, es fundamental tener en cuenta que el número de familias representadas en este informe (8) del total de impactadas (288), es decir, sólo el 2,75%, afecta a este valor económico, ya que se pierde el potencial valor negativo o positivo de las familias no alcanzadas para este estudio. Este valor sería probablemente mayor si se hubiera contado con la participación de más familias.

Varios escenarios del análisis sensible mostrarían el impacto en el SROI si un mayor número de encuestados participara en el estudio.

Por la misma razón, el grupo de interés "Beneficiarios" también se ve afectado por el limitado número de encuestados, un 18,28% del total de beneficiarios. Por lo tanto, se supone que el valor económico representado en esta tabla aumentaría si hubieran asistido más encuestados. Varios escenarios representan la posible diferencia de valor basada en los supuestos de un número más significativo de encuestados.

Clasificación	grupos de interés	Valor total	% del total
1	Beneficiarios (participantes en el programa)	1.211.079,61€	54,01%
2	Servicios Sociales - Tesorería	691.408,87€	30,38%
3	Familias de los beneficiarios y tutores legales	147.543,98€	6,58%
4	Norte Joven (como organización). <i>Iniciador de la actividad</i>	83.472,07€	3,72%
5	Voluntarios	72.605,03€	3,19%
6	Profesores y tutores	30.460,39€	1,36%
7	Empresas	33.488,12€	1,38%
8	Clientes de las auditorías	5.806,41€	0,26%
	Valor total (sin aplicar la tasa de descuento del 3,5%)	2.275.864,48€	100%

Tabla 199: Clasificación de los grupos de interés por orden de valor. Fuente: Elaboración propia.

Los datos siguientes ilustran las relaciones de valor entre los diferentes grupos de interés. ¿A quién de los ocho grupos de interés le importa más este programa?

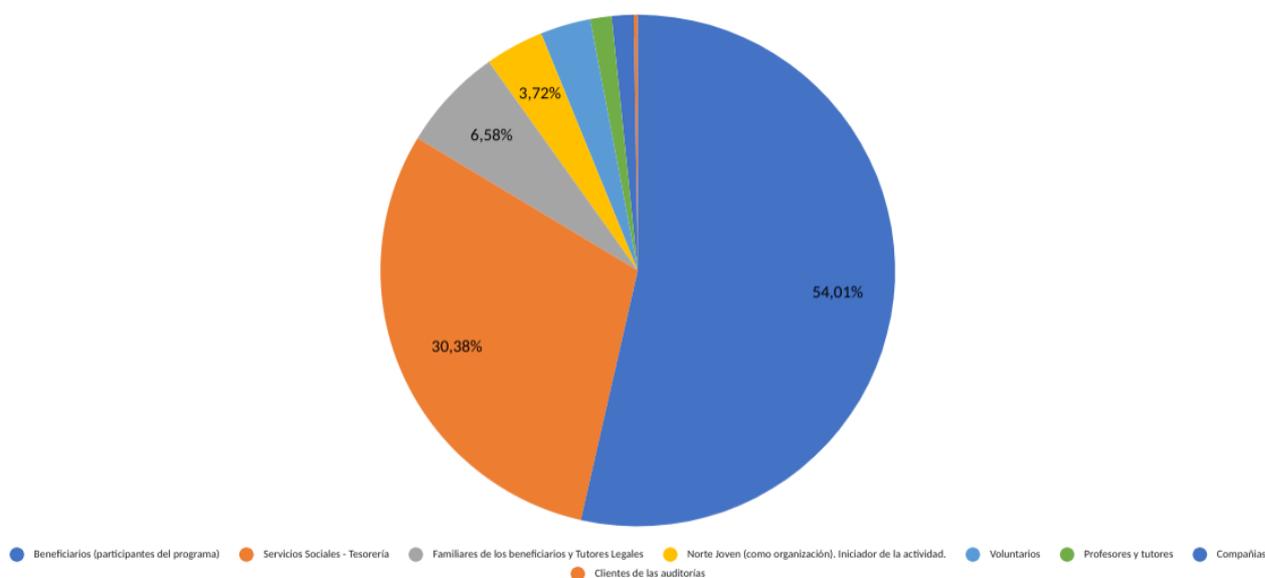


Gráfico 5: relaciones de valor entre los diferentes grupos de interés. Fuente: Elaboración propia.

7.4 Estimación del SROI

Este análisis estima que por cada 1 euro invertido en el programa se crea un valor social de 2,28 euros. Indica que el valor se duplica con creces al ejecutar este programa.

Retorno estimado de la inversión

Cálculo		
Recursos (inputs)	-977.446,20€	
Valor	+2.231.477,26€	
Retorno social de la inversión		2.28

Tabla 200: Cálculo del SROI. Fuente: Elaboración propia.

7.4.1 Análisis de los objetivos de la rentabilidad social

Se alcanzó el objetivo de cambios. El nivel de satisfacción previsto para este informe se fijó en *un ratio SROI superior a 1*.

Indicador de cumplimiento de la satisfacción	Insatisfactorio	Satisfactorio	Más que satisfactorio
	Una ratio SROI inferior a 1 (es decir, 0,X a 1)	Una ratio SROI igual a 1 (es decir, 1 a 1)	Una ratio SROI superior a 1 (es decir, 1 a X o más)
			realizado

Tabla 201: Indicador de nivel de realización. Fuente: Elaboración propia.

8. Análisis de sensibilidad

Es de rigor en cualquier análisis que contenga suposiciones y muchas variables hacer un gran esfuerzo en el análisis de sensibilidad y ser transparentes en cuanto a no exagerar ningún valor. La ratio del SROI calculado en la sección anterior depende de varias suposiciones basadas en una combinación de análisis de datos de escritorio, conversaciones con los grupos de interés e indicadores subjetivos, así como de una serie continua de juicios profesionales sobre cuestiones como la atribución y el peso muerto. De acuerdo con la directriz del SROI, para determinar la fiabilidad y validez de este informe, el análisis de sensibilidad es esencial para comprobar qué supuestos han tenido un efecto más significativo en los cálculos.

Se trata de una herramienta esencial para cualquier responsable de la toma de decisiones sobre el programa analizado.

Por ello, el consultor aplica las técnicas de análisis de sensibilidad para garantizar que un informe riguroso y objetivo sea la base de la toma de decisiones.

Este informe se refiere principalmente a los indicadores del mercado español en sus indicadores financieros, y todos los datos recogidos para la duración, la causalidad y la valoración se basan en los grupos de interés. Por lo tanto, es importante que los responsables de la toma de decisiones comprendan el impacto que tendría la variación de estos datos en el informe.

Los diferentes parámetros de ajuste fueron:

- Los grupos de *interés* no están representados con más del 30%: ¿Qué habría pasado si hubieran participado más encuestados en el análisis?
- *Proxies*: La mayoría de los proxies se basaron en una selección de 2 o 3. ¿Qué habría pasado con el valor del proxy más bajo que se seleccionó siempre?
- *Duración*: Algunas duraciones se extienden a lo largo de 3-4 años, lo que repercute en el valor total. ¿Qué pasaría si la duración se redujera a la mitad del tiempo asignado?
- *Causalidad*: La causalidad se establece entre el 10-100%. ¿Qué pasaría si esto se duplicase, para no reclamar de más?

El consultor trataría de identificar los impactos en dos escenarios:

- ¿Qué situación es la más sensible para poner el valor por debajo de la relación 2 a 1?
- ¿Qué situación es la más sensible para impulsar el valor por encima de la relación 2 a 1 (2,28)?
- ¿Qué situación haría que el valor fuera inferior a la relación 1 a 1 (es decir, que se invirtiera más en relación con el beneficio generado), y existe alguna lógica que apoye tal situación?

A continuación, el lector encontrará diferentes escenarios de sensibilidad referidos a las preguntas anteriores.

8.1 Los cinco datos más sensibles

A continuación, se presentan varios escenarios diferentes. Si se aplican al informe, los cambios en estos datos (proxy, número de encuestados, cambios en la duración) repercutirían en el ratio SROI de la siguiente manera.

Ninguna de estas pruebas indica un nivel de sensibilidad muy significativo cuando se utilizan cifras más convergentes. Los cambios crean un rango de relación de 2,06 a 2,28 euros. El único parámetro que genera un valor mucho mayor es la inclusión de más encuestados en el análisis: 2,28 - 4,81 euros (aumento de 2,53 puntos). Es importante para este análisis entender que ninguno de ellos hace que la ratio esté por debajo de 2 a 1 o por debajo del equilibrio de 1 a 1, por lo que la inversión seguiría generando valor social, en cualquier caso.

El número de encuestados para el grupo de interés "Beneficiarios"					
Artículo	Caso base	Nueva suposición	Cambio base	Nuevo cambio	Diferencia

Aumentar el número de encuestados para que los beneficiarios representen el 50% de los grupos de interés	18%	50%	2.28	4.40	+2.12
<p>Si el 50% de los encuestados hubiera contribuido a la recogida de datos y hubiera respondido de la misma manera que el 18% que sí contribuyó a la evaluación, el SROI habría mostrado una relación de 4 a 1 (4,40) en lugar de 2,28. Es decir, se obtendría un valor cinco veces superior a la inversión.</p> <p>Esto indica la importancia de involucrar a un % más significativo de los encuestados para la evaluación posterior, asegurando la conexión con el programa una vez que el beneficiario termina los estudios.</p>					
El número de encuestados para el grupo de interés "Familias de beneficiarios y tutores legales"					
Aumentar el número de encuestados para que las familias representen el 50% de los grupos de interés	2.70%	50%	2.28	4.81	+2.53
<p>Si el 50% de los encuestados hubiera participado en la recogida de datos y hubiera respondido de la misma manera que el 2,70% de los encuestados, el SROI habría mostrado una relación de 4 a 1 (4,811) en lugar de 2,28. Es decir, se obtendría un valor cinco veces superior a la inversión.</p> <p>Esto indica la importancia de involucrar a un % más significativo de los encuestados de este grupo de interés para la evaluación posterior, asegurando la conexión con el programa una vez que el beneficiario termine los estudios.</p>					
Para comprobar si el proxy utilizado para el cambio de los "Beneficiarios": "Aumento de la confianza en sí mismo" fue reclamado en exceso					
Cambio de proxy para el grupo de interés "Beneficiarios", cambio "mayor confianza en sí mismo"	7.158€	1.500€	2,28€	2,11€	-0,17€
<p>El análisis de sensibilidad calculó el valor proxy necesario para romper la ratio 2 a 1 de este SROI. Para quedar por debajo de esta ratio, el proxy tendría que ser de 1.500 euros/año, lo que es inferior al valor de mercado de la terapia individual (utilizado a menudo en los informes). Por tanto, no serviría como indicador/proxy representativo en este informe.</p> <p>Indica que, independientemente del indicador o proxy que se utilice para este cambio, que tiene asignado un proxy alto, la relación SROI nunca cae por debajo de 2 a 1. Por lo tanto, la toma de decisiones no se vería drásticamente afectada si se hubiera utilizado otro proxy.</p>					
Cambiar la duración del cambio "Beneficiarios" : "Aumento de la confianza en sí mismo"					
Cambio o duración del grupo de interés "Beneficiarios", cambio "mayor confianza en sí mismo"	4 años	1 año	2,28€	2,14€	-0,14€

La duración de este cambio se fijó en 4 años. Para quedar por debajo de la relación SROI de 2 a 1, el proxy tendría que ser inferior a un año. Como esto no es posible, la disminución de la duración seguiría mostrando que el programa ha duplicado la inversión.

Esto indica que, independientemente de la duración que se utilice para este cambio, la relación SROI nunca cae por debajo de 2 a 1. Por lo tanto, la toma de decisiones no se vería drásticamente afectada si se hubiera utilizado otro proxy.

Comprobar si la variable sustitutiva utilizada para el cambio de la "Tesorería de Servicios Sociales": "Coste evitado de los gastos de bienestar social" fue reclamada en exceso

Cambio de proxy para el grupo de interés "Tesorería de Servicios Sociales", cambio "Coste evitado de los gastos de bienestar social"	9.834€	6.783€	2,28€	2,06€	0,22€
--	---------------	---------------	--------------	--------------	--------------

El análisis de sensibilidad calculó el valor del proxy necesario para romper la ratio 2 a 1 de este SROI. Para quedar por debajo de esta ratio, el proxy tendría que estar por debajo de los 5.000 euros/año, lo que supone un 26% menos que el mínimo en ayudas económicas para cualquier persona sin ingresos en España. Es decir, no es un proxy realista.

Otro indicador estudiado en este informe ha sido utilizar como proxy el coste social de la tesorería de los Servicios Sociales en Renta mínima: (renta mínima vital 2022 - apoyo económico a los ciudadanos sin ingresos) 565,28 euros/mes = 6783 euros/año. Si se hubiera utilizado este proxy, la ratio SROI seguiría siendo más de 2 a 1 (2,06)

Indica que independientemente de qué indicador o proxy se utilice para este cambio que tiene asignado un proxy alto, la ratio SROI nunca baja de 2 a 1. Por lo tanto, la toma de decisiones no se vería drásticamente afectada si se hubiera utilizado el proxy.

Tabla 202: Análisis de sensibilidad de los datos seleccionados del mapa de valores. Fuente: Elaboración propia.

8.2 Cambios no significativos pero que afectan al entorno de los recursos

Estos tres cambios no afectan a la ratio, pero son esenciales para la fijación de recursos en la recogida de datos en las próximas evaluaciones.

Ninguna de estas pruebas indica un nivel de sensibilidad muy significativo. Los cambios crean un rango de ratio de 2,20 a 2,68 euros. Además, ninguno de ellos hace que la ratio sea inferior a 2 a 1 o al equilibrio de 1 a 1, por lo que la inversión seguiría generando valor social.

El número de encuestados para el grupo de interés "Empresas"					
Artículo	Caso base	Nueva suposición	Cambio base	Nuevo cambio	Diferencia

Aumentar el número de encuestados para que las empresas representen el 50% de las empresas	7.20%	50%	2.28	2.69	+0.41
<p>Si el 50% de los encuestados hubiera participado en la recogida de datos y hubiera respondido de la misma manera que el 7,20% que sí contribuyó a la evaluación, el SROI no cambiaría drásticamente. Seguiría mostrando una relación de 2 a 1 (2,69) en lugar de 2,28. Es decir, indica que hay que destinar un mínimo de recursos a la participación de este grupo porque el valor socioeconómico es demasiado bajo como para influir en el valor total del programa. Aun así, el consultor recomienda en la lista de recomendaciones de este informe involucrar a un número más significativo de encuestados en la recogida inicial de datos cuantitativos, ya que el número de encuestados que contribuyó a la evaluación (7,20%) fue demasiado bajo para mostrar una saturación aparente en cambios (outcomes). Existe el riesgo (mencionado en el análisis de riesgos) de que los cambios (outcomes) se hayan perdido y no se les haya asignado un valor al cuantificarlos.</p>					
El número de encuestados para el grupo de interés "Voluntarios"					
Aumentar el número de encuestados para que los voluntarios representen el 50% de los mismos	20%	50%	2.28	2.38	+0.10
<p>Si el 50% de los encuestados hubiera participado en la recogida de datos y hubiera respondido de la misma manera que el 20% que sí contribuyó a la evaluación, el SROI no cambiaría drásticamente. Seguiría mostrando una relación de 2 a 1 (2,38) en lugar de 2,28. Es decir, indica que se deben destinar unos recursos mínimos a la participación de este grupo porque el valor socioeconómico es demasiado bajo para influir en el valor total del programa. Aun así, el consultor recomienda en la lista de recomendaciones pedir la contribución de un número más significativo de encuestados en la recogida inicial de datos cuantitativos. Porque el número de encuestados que contribuyó a la evaluación (20%) no era totalmente representativo de los grupos de interés, no está claro si se alcanzó la saturación en los cambios (outcomes). Existe el riesgo (mencionado en el análisis de riesgos) de que los cambios (outcomes) se hayan perdido y no se les haya asignado un valor al cuantificarlos.</p>					
Excluyendo los cambios (outcomes) y el valor de estos para el iniciador del programa (Norte Joven)					
Exclusión del valor total para el iniciador del programa (Norte Joven)	83.472,07€	0€	2,28€	2,20€	-0,10€
<p>El informe tiene en cuenta el valor social creado para la Asociación Norte Joven. Si no se tiene en cuenta este valor (77.300 euros), el ratio SROI sigue sin verse afectado de forma drástica. La ratio sería de 2,20€ en lugar de 2,28€.</p> <p>Esto indica que se deben destinar unos recursos mínimos a la participación de este grupo, ya que el valor socioeconómico es demasiado bajo para influir en el valor total del programa y no influye en la toma de decisiones del programa ni en la financiación.</p>					

Tabla 203: Análisis de sensibilidad de los datos seleccionados del mapa de valores para la configuración de los recursos.
Fuente: Elaboración propia.

8.3 Combinación de cambios de valores para comprobar la sensibilidad del valor total

En este análisis, se ha aplicado una combinación de los cambios mencionados en los apartados anteriores, todos los cuales "reducen" el valor, para entender si el valor social total cae por debajo del ratio de 1 (es decir, la inversión muestra cambios negativos).

La combinación de estos parámetros da lugar a un nivel de sensibilidad muy significativo. Los cambios crean un rango de ratio de 2,20 a 2,68 euros. Además, ninguno de ellos hace que el ratio sea inferior a 2:1 o al equilibrio de 1:1, por lo que la inversión seguiría generando valor social.

Para comprobar si una combinación de las áreas sensibles mencionadas anteriormente reduce el valor por debajo de 1 Cambio para el proxy del grupo de interés "Beneficiarios", cambio "aumento de la autoconfianza" (de 7.158 a 1.500 euros) + Cambio de duración para el grupo de interés "Beneficiarios", cambio "aumento de la confianza en sí mismo" (de 4 a 1) Cambio o proxy para el grupo de interés "Tesorería de los servicios sociales", cambio "coste evitado de los gastos de bienestar social" (de 9.834 euros a 6.783 euros) y Exclusión del valor total para el iniciador del programa (83.472 euros.07)					
Varios cambios aplicados	9.834€	6.783€	2,28€	1,78€	-0,5€
El análisis de sensibilidad aplicó todos los cambios de forma simultánea para saber a qué distancia del ratio 2:1 de este SROI estaría el cambio y ver si caía por debajo de un ratio 1:1. Indica que, a pesar de reducir al mínimo los proxies más sensibles y la duración, el ratio SROI nunca cae por debajo de 2:1 y es un 78% superior al ratio 1:1. Por lo tanto, la toma de decisiones no se vería drásticamente afectada si se hubieran utilizado los otros proxies y duraciones.					

Tabla 204: Análisis de sensibilidad de una combinación de cambios de valores. Fuente: Elaboración propia.

8.4 Análisis de sensibilidad por cambio

Este análisis es un resumen del análisis de sensibilidad realizado por cambio y por grupo de interés sobre la causalidad (es decir, el peso muerto, el desplazamiento, la atribución y el abandono). También incluye un análisis sobre los cambios (outcomes) por proxy utilizado y duración.

8.4.1 Análisis de sensibilidad sobre todas las causalidades

El consultor duplicó los valores actuales y los redujo a la mitad para evaluar la sensibilidad del peso muerto, la atribución, la duración del desplazamiento y la caída de todos los cambios (outcomes). El cambio se muestra en esta tabla. Si el valor era del 0%, el consultor lo aumentó al 10%, y si el cambio ya había sido asignado en un 50% o más, se fijó en el 100% (es decir, poniendo el valor total del cambio en 0 euros).

Ninguno de los cambios que se presentan a continuación mostró un nivel de sensibilidad muy significativo en la variación. La mayor variación es la relativa a la atribución para todos los grupos de interés si se incrementa al mismo tiempo. Sin embargo, sigue sin ser sustancial, ya que la ratio SROI se mantiene dentro del rango de 1,78 euros - 2,61 euros, lo que significa que la inversión sigue casi duplicando su valor y que no tiene un impacto significativo en la toma de decisiones, si se compara con la tasa de retorno asignada a este informe.

Test - Causalidad	Resultado de base	Nuevo resultado	Diferencia
Peso muerto - aumentado con un 50%	2,28	1,94	-0,34
Peso muerto - reducido con un 50%	2,28	2,6	0,32
Atribución - aumentó un 50%	2,28	1,72	-0,56
Atribución - reducida un 50%	2,28	1,61	0,33
Desplazamiento - aumentado con un 50%	2,28	1,78	-0,5
Desplazamiento - reducido con un 50%	2,28	2,53	0,25
Drop-off- aumentó con un 30%	2,28	2	-0,28
Drop-off- reducido con un 30%	2,28	2,35	0,07

Tabla 205: Análisis de sensibilidad de la causalidad. Fuente: Elaboración propia.

8.4.2 Análisis de sensibilidad por cambio

El consultor duplicó los valores actuales para evaluar la sensibilidad del peso muerto, la atribución, la duración del desplazamiento y la duración de todos los cambios (outcomes) individualmente para entender lo sensible que sería un cambio para el valor final. Si el valor era del 0%, el consultor lo aumentó al 10%, y si el cambio ya había sido asignado en un 50% o más, se fijó en el 100% (es decir, poniendo el valor total del cambio en 0 euros). El cambio se muestra en la tabla siguiente, con el fin de mostrar la importancia que tendría el nuevo valor del cambio en el ratio SROI actual (2,28).

Ninguno de los cambios que aparecen a continuación mostró un nivel de sensibilidad muy significativo en la variación (ninguno de ellos cambió el valor más de 1 punto). La variación más alta se refiere al cambio único de Servicios Sociales - Tesorería, en el que la relación total cae ligeramente por debajo de la relación 2 a 1.

Sin embargo, sigue sin indicar una inversión negativa; al contrario, muestra una inversión positiva y no debiera tener impacto en la toma de decisiones que este informe debía apoyar. Independientemente de los cambios realizados en la eventualidad, el ratio SROI se mantiene dentro de la horquilla de 1,89 a 2,28 euros. También indica la necesidad de una recopilación de datos más rigurosa en el futuro análisis si se quiere que las decisiones futuras sean estratégicas (no es el objetivo de este análisis).

El [análisis de riesgos de la sección 11. Recomendaciones](#) incluye las recomendaciones de los consultores sobre cómo trabajar con este cambio en próximos análisis.

Grupo de interés	Prueba de causalidad en los resultados	Resultado de base	Nuevo resultado	Diferencia
Servicios Sociales - Tesorería	Costo evitado por gastos de bienestar social	2,28	1,89	-0,39
Beneficiarios (participantes del programa)	Mejora de la satisfacción con la vida	2,28	2,05	-0,23
Beneficiarios (participantes del programa)	Mayor preparación para el empleo	2,28	2,1	-0,18
Beneficiarios (participantes del programa)	Autoconfianza mejorada Mayor motivación para estudiar	2,28	2,11	-0,17
Beneficiarios (participantes del programa)	Mayor motivación para estudiar	2,28	2,22	-0,06
Beneficiarios (participantes del programa)	Consiguió un trabajo remunerado mientras participaba en el programa	2,28	2,22	-0,06
Beneficiarios (participantes del programa)	Mas saludable	2,28	2,22	-0,06
Norte Joven (como organización)	Fortalecimiento de los valores organizacionales y mejora de la imagen personal	2,28	2,24	-0,06
Beneficiarios (participantes del programa)	Mejora de la vida social	2,28	2,25	-0,04
Familiares y/o tutores legales de los beneficiarios	Salud mental mejorada	2,28	2,25	-0,03
Norte Joven (como organización)	Mayor acceso a los recursos financieros	2,28	2,25	-0,03
Compañías	Habilidades profesionales mejoradas	2,28	2,26	-0,03
Voluntarios	Mayor voluntad de ayudar	2,28	2,26	-0,02
Beneficiarios (participantes del programa)	Familia que funciona mejor	2,28	2,27	-0,02
Familiares y/o tutores legales de los beneficiarios	Habilidades personales fortalecidas	2,28	2,27	-0,01
Profesores y tutores	Con más energía	2,28	2,27	-0,01
Empresas	Mayor conciencia social en la organización	2,28	2,27	-0,01
Cientes de las auditorías	Finanzas mejoradas	2,28	2,28	0
Familiares y/o tutores legales de los beneficiarios	Tiempo liberado para los padres	2,28	2,28	0
Norte Joven (como organización)	Nutre una organización transformada y preparada para el futuro	2,28	2,28	0
Norte Joven (como organización)	Ahorro de costos debido a la retención del personal	2,28	2,28	0
Norte Joven (como organización)	Mejora de las relaciones interpersonales como organización	2,28	2,28	0
Profesores y tutores	Mejora de los conocimientos y habilidades profesionales	2,28	2,28	0
Voluntarios	Mayor satisfacción con la vida	2,28	2,28	0

Tabla 206: Análisis de sensibilidad por cambio. Fuente: Elaboración propia.

8.4.3 Análisis de sensibilidad sobre la duración

El consultor redujo a la mitad los valores actuales de los años que duraría el cambio para evaluar la sensibilidad de todos los cambios (outcomes) y entender lo sensible que sería un cambio, con un valor mucho más conservador, para el valor final. Si el valor era de un año, el consultor dejó el valor como 0 años, lo que no tenía ninguna lógica para este programa. Si el valor era de cuatro años, era la mitad. En ninguno de los cambios (outcomes) se fijó una duración superior a cuatro años; el valor inicial más alto fue de cuatro años. El cambio se muestra en la siguiente tabla, o lo significativo que sería el nuevo valor del cambio en el ratio SROI actual (2,28).

Ninguno de los cambios que aparecen a continuación mostró un nivel de sensibilidad muy significativo en la variación (ninguno de ellos cambió el valor más de 1 punto). La variación más alta se refiere al cambio "mejora de la satisfacción vital" de los beneficiarios, en el que el ratio total se ve afectado en cierta medida.

Sin embargo, sigue sin indicar una inversión negativa; al contrario, muestra una inversión positiva y no debiera tener impacto en la toma de decisiones que este informe debe apoyar. Independientemente de los cambios realizados en la duración, la ratio SROI se mantiene dentro del rango de 2,13 - 2,28 euros. También indica la necesidad de una recogida de datos más rigurosa en el futuro análisis si el cambio "mejora la satisfacción vital" afecta a las decisiones estratégicas (no es el objetivo de este análisis).

El [análisis de riesgos de la sección 11. Recomendaciones](#) incluye las recomendaciones de los consultores sobre cómo trabajar con este cambio en próximos análisis.

Grupo de interés	Prueba de causalidad en los resultados	Resultado de base	Nuevo resultado	Diferencia
Beneficiarios (participantes del programa)	Mejor satisfacción con la vida	2,28	2,13	-0,15
Beneficiarios (participantes del programa)	Mayor preparación para el empleo	2,28	2,2	-0,08
Beneficiarios (participantes del programa)	Autoconfianza mejorada	2,28	2,2	-0,08
Beneficiarios (participantes del programa)	Mayor motivación para estudiar	2,28	2,21	-0,07
Beneficiarios (participantes del programa)	Consiguió un trabajo remunerado mientras participaba en el programa	2,28	2,26	-0,02
Familiares y/o tutores legales de los beneficiarios	Mejor salud mental	2,28	2,26	-0,02
Familiares y/o tutores legales de los beneficiarios	Mejor funcionamiento de la familia	2,28	2,26	-0,02
Voluntarios	Mayor satisfacción con la vida debido a una sensación de logro de la autorrealización	2,28	2,26	-0,02
Beneficiarios (participantes del programa)	Mejora de la vida social	2,28	2,27	-0,01
Beneficiarios (participantes del programa)	Mayor disposición a ayudar	2,28	2,27	-0,01
Norte Joven (como organización)	Fortalecimiento de los valores organizacionales y mejora de la imagen del núcleo organizacional	2,28	2,27	-0,01
Norte Joven (como organización)	Mayor acceso a los recursos financieros	2,28	2,27	-0,01
Beneficiarios (participantes del programa)	Más saludable	2,28	2,28	0
Compañías	Aumento de la diversidad organizativa (debido al empleo de antiguos estudiantes)	2,28	2,28	0
Compañías	Mayor conciencia social en la organización	2,28	2,28	0
Clientes de las auditorías	Se sintió empoderado para abogar por la eficiencia del hogar	2,28	2,28	0
Clientes de las auditorías	Finanzas mejoradas	2,28	2,28	0
Familiares y/o tutores legales de los beneficiarios	Tiempo liberado para los padres	2,28	2,28	0
Norte Joven (como organización)	Nutre una organización transformada y preparada para el futuro	2,28	2,28	0
Norte Joven (como organización)	Ahorro de costos debido a la retención de personal	2,28	2,28	0
Norte Joven (como organización)	Mejora de las relaciones interpersonales como organización	2,28	2,28	0
Servicios Sociales - Hacienda	Costo evitado por gastos de bienestar social	2,28	2,28	0
Profesores y tutores	Habilidades personales fortalecidas	2,28	2,28	0
Profesores y tutores	Con más energía	2,28	2,28	0
Profesores y tutores	Mejora de los conocimientos y habilidades profesionales	2,28	2,28	0
Voluntarios	Habilidades profesionales mejoradas	2,28	2,28	0

Tabla 207: Análisis de sensibilidad de la duración. Fuente: Elaboración propia.

8.4.4 Análisis de sensibilidad de los proxies

Cuando se identificaron los proxies, el consultor describió hasta 3 posibles proxies diferentes que se discutieron con los grupos de interés. Este análisis de sensibilidad consiste en tomar el proxy más bajo por cambio para ver cómo afecta al ratio SROI. Si el proxy más bajo ya se aplica al informe (50% de los casos), el consultor está aplicando una reducción del 50% sobre el proxy existente. El cambio se muestra en esta tabla, para entender la importancia de la diferencia entre la ratio SROI actual (2,28) y el nuevo valor.

Ninguno de los cambios que se presentan a continuación mostró un nivel significativo de sensibilidad en la variación que cambiase el valor del análisis a menos de 1. La variación más alta se refería al cambio "coste ahorrado del bienestar social" para los Servicios Sociales - Hacienda, donde la ratio total se ve afectada en cierta medida, cambiando el valor a algo menos de 2 a 1.

Sin embargo, sigue sin indicar una inversión negativa; al contrario, muestra una inversión positiva y no debiera tener impacto en la toma de decisiones que este informe debía apoyar. Independientemente de los cambios realizados en los indicadores individuales, la ratio SROI se mantiene dentro del rango de 1,90 a 2,28 euros. También indica la necesidad de una recogida de datos más rigurosa en el futuro análisis si el cambio "coste ahorrado de bienestar social" para los Servicios Sociales - Hacienda afecta a las decisiones estratégicas (no es el objetivo de este análisis).

Los indicadores analizados son los indicados en los subapartados Indicadores e indicadores financieros para cada grupo de interés descritos en la sección 6. cambios (outcomes) por grupo de interés.

Grupo de interés	Prueba de causalidad en los resultados	Resultado de base	Nuevo resultado	Diferencia
Servicios Sociales - Tesorería	Costo evitado por gastos de bienestar social	2,28	1,9	-0,38
Beneficiarios (participantes del programa)	Mejora de la satisfacción con la vida	2,28	2,01	-0,27
Beneficiarios (participantes del programa)	Autoconfianza mejorada	2,28	2,17	-0,11
Beneficiarios (participantes del programa)	Mayor preparación para el empleo	2,28	2,18	-0,1
Beneficiarios (participantes del programa)	Mayor motivación para estudiar	2,28	2,2	-0,08
Beneficiarios (participantes del programa)	Mejor salud mental	2,28	2,22	-0,06
Beneficiarios (participantes del programa)	Mayor satisfacción con la vida debido a un sentido de logro de la autorrealización	2,28	2,25	-0,03
Norte Joven (como organización)	Alimenta una organización transformada y preparada para el futuro	2,28	2,26	-0,02
Beneficiarios (participantes del programa)	Más saludable	2,28	2,27	-0,01
Familiares y/o tutores legales de los beneficiarios	Aumento de la diversidad organizativa (debido al empleo de antiguos alumnos)	2,28	2,27	-0,01
Compañías	Aumento de la diversidad organizativa (debido al empleo de antiguos alumnos)	2,28	2,27	-0,01
Voluntarios	Mayor acceso a los recursos financieros	2,28	2,28	0
Beneficiarios (participantes del programa)	Consiguió un trabajo remunerado mientras participaba en el programa	2,28	2,28	0
Familiares y/o tutores legales de los beneficiarios	Familia que funciona mejor	2,28	2,28	0
Profesores y tutores	Mejora de los conocimientos y habilidades profesionales	2,28	2,28	0
Empresas	Fortalecimiento de los valores organizacionales y mejora de la imagen de la organización.	2,28	2,28	0
Clientes de las auditorías	Finanzas mejoradas	2,28	2,28	0
Familiares y/o tutores legales de los beneficiarios	Ahorro de costos debido a la retención de personal	2,28	2,28	0
Norte Joven (como organización)	Mejora de las relaciones interpersonales como organización	2,28	2,28	0
Norte Joven (como organización)	Habilidades personales fortalecidas	2,28	2,28	0
Norte Joven (como organización)	Nutre una organización transformada y preparada para el futuro	2,28	2,28	0
Profesores y tutores	Con más energía	2,28	2,28	0
Voluntarios	Habilidades profesionales mejoradas	2,28	2,28	0

Tabla 208: Análisis de sensibilidad de los proxies. Fuente: Elaboración propia.

8.4.5 Análisis de sensibilidad por grupos de interés

El consultor duplicó los valores actuales para evaluar la sensibilidad del peso muerto, la atribución, el desplazamiento y la duración de todos los cambios (outcomes), y los agrupó por grupos de interés. Si el valor era del 0%, el consultor lo aumentó al 10%, y si el cambio ya había sido asignado en un 50% o más, se fijó en el 100% (es decir, poniendo el valor total del cambio en 0 euros). El cambio se muestra en esta tabla, para entender la importancia de la diferencia entre la ratio SROI actual (2,28) y el nuevo valor.

La evaluación pretendía mostrar cómo afectaría a la toma de decisiones una serie de "tasas de error" que suponen una tasa de error del doble de los valores utilizados. Si alguno de estos valores hace que la tasa de rendimiento sea inferior a 1 a 1 (es decir, que por cada euro invertido se genere un rendimiento negativo), esto sería una nota importante a tener en cuenta en la toma de decisiones que indica la necesidad de una posible revisión del cambio o de un mayor rigor en futuros análisis.

Ninguno de los cambios que aparecen a continuación mostró un nivel de sensibilidad muy significativo en la variación (ninguno de ellos cambió el valor más de 1 punto). La mayor variación se refiere a los beneficiarios, donde la proporción total cae por debajo de la proporción 2 a 1.

Sin embargo, sigue sin indicar una inversión negativa; al contrario, muestra una inversión positiva, teniendo en cuenta además que los beneficiarios del informe sólo representan el 18% de todos los encuestados de este grupo de interés. Independientemente de los cambios realizados en la casualidad, la ratio SROI se mantiene dentro del rango de 1,47 - 2,28 euros, lo que significa que la inversión sigue siendo positiva y no tiene un impacto significativo en la toma de decisiones si se compara con la tasa de retorno asignada a este informe. También indica la necesidad de una recopilación de datos más rigurosa en el futuro análisis si se quiere que las decisiones futuras sean estratégicas (no es el objetivo de este análisis).

El [análisis de riesgos de la sección 11. Recomendaciones](#) incluye las recomendaciones de los consultores sobre cómo trabajar con este cambio en próximos análisis.

Test - Causalidad	Resultado de base	Nuevo resultado	Diferencia
Servicios Sociales - Tesorería	2,28	1,47	-0,81
Beneficiarios (participantes del programa)	2,28	1,89	-0,39
Norte Joven (como organización)	2,28	2,2	-0,08
Familiares y/o tutores legales de los beneficiarios	2,28	2,23	-0,05
Compañías	2,28	2,23	-0,05
Voluntarios	2,28	2,25	-0,03
Profesores y tutores	2,28	2,26	-0,02
Clientes de las auditorías	2,28	2,28	0

Tabla 209: Análisis de sensibilidad por grupos de interés. Fuente: Elaboración propia.

9. Conclusiones

Esta sección describe las conclusiones del informe, repasa los cambios más importantes y los posibles riesgos y errores. También explica los juicios profesionales que respaldan los cambios y conclusiones del informe.

9.1 Conclusiones sobre los cambios (outcomes)

El consultor concluyó que el programa no sólo apoya a los jóvenes adultos para que sean más "empleables", sino que apoya la integración de los jóvenes adultos en la sociedad. La integración apoya el crecimiento de estos jóvenes adultos. Les ayuda a crecer como personas y a sentirse dignos de un empleo. La mayoría de los cambios (outcomes) están relacionados con cómo los beneficiarios crecieron en "confianza", cómo aprendieron a "confiar", cómo sintieron que otros "creían en ellos" y crecieron en "autoestima". Sintieron "gratitud", se sintieron "responsables" y, sobre todo, sintieron "bienestar" y "satisfacción vital".

La principal conclusión es que el programa es "más que un programa de formación". Ayuda a las personas a sentirse integradas, a crecer y a sentir la satisfacción de la vida (bienestar) durante la transición a la edad adulta. Se trata de un valor social de alto valor económico, ya que el bienestar es uno de los puntos centrales para cualquier empresa, comunidad, gobierno y estado en la economía actual.

En segundo lugar, el programa tiene un impacto directo en las familias y los tutores. Las familias y los tutores se centraron en cómo habían pasado a "estar mejor", a "sentirse más tranquilos" y a ganar vida familiar. La familia y la pertenencia es un factor importante en la sociedad, por lo que el programa debería considerar integrar más a este grupo de interés para captar más de sus cambios (outcomes) y maximizarlos.

En tercer lugar, este informe no muestra todo el valor del programa, ya que sólo el 14,20% de los encuestados de todos los grupos de interés (760) formaron parte del proceso de evaluación completo. Los dos grupos de interés más significativos, si nos basamos en su aportación de valor, estaban representados por el 18,3% (beneficiarios) y el 2,70% (familias). El Consultor recomienda encarecidamente a la organización que consiga un mayor número de encuestados para las próximas evaluaciones.

En cuarto lugar, los cambios (outcomes) generados por el programa son comunes en otros informes. Los cambios (outcomes) están muy relacionados con las condiciones que conducen al "bienestar" y a la "satisfacción vital". Más del 40% del valor social está relacionado con el bienestar personal, mientras que el resto se divide en los relacionados con el trabajo y los cambios (outcomes) relacionados con las organizaciones (la organización NJ y el Estado). Esto indica la importancia del programa en relación con el bienestar de los participantes y sus

familias y de los tutores. Si esto es importante, los desarrolladores del programa deberían considerar maximizar estos cambios (outcomes) ampliando las actividades relacionadas con ayudar a los grupos de interés a aumentar el "bienestar" y la "satisfacción vital".

9.2 Factores de éxito

Con mucha frecuencia, mencionada por los beneficiarios, los profesores y las familias, se dijo que la forma en que el personal y la organización trataban a los alumnos era muy diferente a la de cualquier otro centro de formación. También hablaron de que los cambios eran mejores y más tangibles. Cuando se les preguntó en qué consistían las diferencias, hubo un acuerdo general en:

- 1) Que la organización **creyó en el potencial de los estudiantes desde el primer momento**. *"Creyeron en que yo merecía una oportunidad porque tenía algo que dar"*

Ejemplos de cambios (outcomes): Aumento de la confianza en sí mismo, obtención de un empleo, aumento del bienestar, mayor tranquilidad, sensación de estrés, aumento del número de actividades familiares conjuntas, mejora de la vida social.

- 2) Que los **profesores y tutores** eran **resistentes** y empujaban al alumno a responsabilizarse, a respetarse y seguir la rutina. *"Mi hijo se habría puesto violento con cualquier otro adulto si le pidieran algo, pero con estos profesores, al ver que le trataban como a cualquier otro adulto, con respeto, y le escuchaban, mi hijo empezó a confiar. Ahora adora a sus profesores. Son referentes";*

Ejemplos de cambios (outcomes): Crecimiento personal, mejora de las relaciones interpersonales para la organización, mejora de las competencias profesionales, mantenimiento de la motivación y sensación de empoderamiento.

- 3) **Formación adaptada a las necesidades (ritmo y nivel) de los alumnos.** La organización empujó hasta donde sabía que podía, pidiendo siempre a los alumnos que "hicieran un esfuerzo adicional", pero asegurándose siempre de que pudieran alcanzar los objetivos, ver los cambios y, por tanto, estar motivados. Cada alumno de forma individualizada. Esto hizo que los profesores se sintieran muy satisfechos, y se esforzaban por asegurarse de que cada alumno superase la formación en función de sus necesidades individuales. *"No sabía que podía estudiar. Mis profesores estaban convencidos de que podía hacerlo. Por lo tanto, lo hice. No sabía que era capaz, pero como alguien creyó en mí, yo también empecé a creer en mí"*.

Ejemplos de cambios (outcomes): Aumento de las posibilidades de obtener financiación, visibilidad de la organización, mayor preparación para el empleo.

- 4) El éxito de la combinación de la **formación teórica y académica, con el trabajo en una "empresa real"**. La mezcla de la teoría y la experiencia fue algo muy mencionado por los estudiantes y las familias, pero también por las empresas. *"Vi cómo otros estudiantes que habían estado aquí más tiempo estaban trabajando ahora y cómo habían aprendido cuando regresaron. Yo también quería hacer eso, me hizo creer que yo también podría trabajar aquí en este país"*. **Ejemplos de cambios (outcomes):** Apoyo en la prestación del servicio, mayor disposición a emplear a jóvenes adultos socialmente vulnerables

- 5) **Trabajar en áreas que se aproximen a mercados** con gran necesidad de trabajadores. Muchos de los estudiantes, y también las familias y las empresas, señalaron el éxito de identificar las categorías laborales en las que había una gran demanda de personal, para que los estudiantes tuvieran una contratación más fácil. *"Me encanta lo que hago. Veo que me necesitan"*. **Ejemplos de cambios (outcomes):** Mayor disposición a emplear a jóvenes adultos socialmente vulnerables

- 6) **Ayudar siendo ayudado. Un triple impacto social.** Apoyar a los hogares socialmente vulnerables, con el ahorro de costes en sus facturas de energía debido a una auditoría energética y al mantenimiento, no sólo dio lugar a la mejora de los conocimientos de los estudiantes, sino también a la experiencia tangible de poder ayudar a los demás. La experiencia real tuvo un impacto en el hogar también, por lo que aumenta el impacto social del programa. *"Descubrí que podía ayudar a otros, de la misma manera que otros me habían ayudado a mí"*. *"Mi factura de la luz no se parecía nada después de haber aprendido a ahorrar energía"*. **Ejemplos de cambios (outcomes):** Mejora de las relaciones familiares, mejora de los conocimientos técnicos, mejora de las finanzas.

Según el análisis, el consultor ha descubierto que:

- Se comprueba que la misión social por la que se ha esforzado la Asociación Norte Joven está en consonancia con las expectativas de grupos de interés.
- El enfoque innovador y los cambios satisfactorios del programa pueden reproducirse para crear un impacto igual o mayor en otros beneficiarios utilizando el mismo proceso y forma de trabajo.
- El "bienestar" es el principal motor de los grupos de interés, estrechamente vinculado a "tener un trabajo", el cual es el objetivo final del programa que prepara a los jóvenes adultos para el mercado laboral. El "bienestar" es también el empeño de la sociedad actual. El programa apoya el "bienestar" tanto a nivel individual como social.

- No sólo los "beneficiarios" se benefician del programa, sino que también se benefician en una cuarta parte del valor otros siete grupos de interés.
- El informe muestra que el programa contribuye a que los jóvenes tengan hábitos y estilos de vida saludables y responsables. Si en futuras evaluaciones se profundiza en qué hábitos poco saludables dejaron los beneficiarios gracias al programa, los cambios pueden mostrar un impacto aún más positivo para la administración pública al reducir recursos para la gestión de los programas de reinserción de los jóvenes. Este valor podría recogerse discutiendo en profundidad con las familias, el Estado y los beneficiarios.

9.3 Posibles riesgos y errores

Esta sección describe los riesgos y errores identificados durante la recogida o el análisis de datos.

Poco o ningún acceso a los antiguos alumnos	
Este informe se realizó durante los últimos seis meses del programa. Por lo tanto, como se indica en la sección de limitaciones, no se pudo llegar a todos los participantes. Fue difícil identificar a los antiguos alumnos y a los alumnos que abandonaron el programa y ponerse en contacto con ellos. La organización asignó recursos y puso mucho esfuerzo en tratar de identificar la información de contacto correcta y contactar.	
Riesgos	Errores
El riesgo es que los cambios (outcomes) del grupo de interés "beneficiarios" no son totalmente representativos de todo el grupo. Puede representar a los "estudiantes recién graduados" pero no a los estudiantes que abandonaron el programa o se graduaron hace varios años.	Deberían haberse asignado más recursos en una fase anterior para identificar a los antiguos alumnos (se podría haber contratado a voluntarios) y deberían haberse planificado sesiones telefónicas individuales en una fase temprana del proceso.
El riesgo es que se hayan perdido cambios importantes (outcomes).	
Solución: Asegurar los datos de contacto y la "aprobación" de los estudiantes de este año antes de que se desconecten del programa e incluirlos en el estudio SROI del próximo año para recoger los posibles cambios (outcomes) y mejorar los cambios del informe.	

Tabla 210: Posibles riesgos y errores. Fuente: Elaboración propia.

Formularios anónimos	
Debido a que algunos encuestados eran menores de edad y a que algunos cambios (outcomes) eran de carácter sensible, la recogida de datos cuantitativos tuvo que hacerse de forma anónima.	
Riesgos	Errores
El riesgo es que los cambios (outcomes) identificados en la recopilación de datos cualitativos no estaban conectados con las respuestas de los encuestados de la recopilación de datos cuantitativos. Por lo tanto, no fue posible identificar subgrupos basados en la diferenciación de cambios.	Esto no fue un error. Se hizo a propósito a petición del interesado.
Solución: Encontrar una forma de hacer el seguimiento sin tener que utilizar el formulario anónimo como método. Debe haber una forma de crear un entorno seguro para que los encuestados puedan expresarse, aunque las preguntas sean de carácter sensible.	

Tabla 211: Posibles riesgos y errores. Fuente: Elaboración propia.

Poco o ningún acceso a las familias de los beneficiarios	
Este informe se realizó durante los últimos seis meses del programa. Por lo tanto, como se indica en la sección de limitaciones, no se pudo llegar a todos los participantes. Fue difícil identificar y llegar a los antiguos alumnos y, por tanto, también a sus familias. En el caso de los alumnos que todavía estaban en formación cuando se realizó el análisis, el acceso a las familias fue complejo. Los alumnos eran adultos (la mayoría), por lo que tenían que dar su aprobación. Esto limitó enormemente el acceso.	
Riesgos	Errores
El riesgo es que los cambios (outcomes) del grupo de interés "familias" no sean totalmente representativos de todo el grupo. El número de encuestados es demasiado bajo para alegar que representa al grupo.	Deberían haberse asignado más recursos en una fase anterior para identificar a los antiguos alumnos (se podría haber pedido ayuda a voluntarios para esta tarea) y deberían haberse planificado sesiones telefónicas individuales al principio del proceso.
El riesgo es que se hayan perdido cambios importantes (outcomes).	
El número de encuestados es demasiado bajo para identificar si se han podido generar subgrupos debido a los diferentes cambios (outcomes).	
Solución: Asegurar los datos de contacto y la "aprobación" de los estudiantes de este año antes de que se desconecten del programa e incluirlos en el estudio SROI del próximo año para recoger posibles cambios (outcomes) y mejorar los cambios del informe.	

Tabla 212: Posibles riesgos y errores. Fuente: Elaboración propia.

Calendario del análisis	
Los datos recogidos se hicieron en los dos últimos meses del último periodo de formación (no un periodo de tiempo después de terminar la formación).	
Riesgos	Errores
El riesgo es que algunos cambios (outcomes) no se capten ya que pueden surgir más tarde en el tiempo.	No se trata de un error, sino de una reflexión que hay que tener en cuenta en futuras evaluaciones.
El riesgo es que los cambios (outcomes) estén "estresados" ya que los beneficiarios están muy ocupados en terminar los estudios y la organización en cerrar el año, mientras que la búsqueda de encuestados está muy basada en el tiempo disponible de todos los implicados.	El análisis podría haberse realizado más tarde si se hubiera asegurado el acceso a los encuestados.
Solución: Incluir la recogida de datos en el proceso de seguimiento existente.	

Tabla 213: Posibles riesgos y errores. Fuente: Elaboración propia.

Bajo número de respuestas para el grupo de interés "Empresas"	
50 empresas participaron ofreciendo oportunidades de contratos de prácticas y pasantías durante la ejecución del programa. 4 de ellas (7,20%) participaron en la recogida de datos (cualitativos y cuantitativos). La experiencia de la consultora es que el número de "voces" escuchadas es demasiado bajo para estar seguros de haber identificado todos los cambios (outcomes), negativos y no intencionados.	
Riesgos	Errores
El riesgo es que los cambios (outcomes) del grupo de interés "familias" no sean totalmente representativos de todo el grupo. El número de encuestados es demasiado bajo para alegar que representa al grupo.	Se deberían haber asignado más recursos en una fase anterior para identificar a la persona de contacto correcta (se podría haber pedido a los voluntarios que colaboraran en la recogida de datos) y se deberían haber planificado sesiones telefónicas individuales en una fase temprana del proceso.
El riesgo es que se hayan perdido cambios importantes (outcomes).	
El número de encuestados es demasiado bajo para identificar si se han podido generar subgrupos debido a diferentes cambios (outcomes).	
Solución: Establecer una conexión más estrecha con las empresas e identificar un método que garantice la recogida de datos cualitativos y cuantitativos después de cada interacción con un estudiante.	

Tabla 214: Posibles riesgos y errores. Fuente: Elaboración propia.

Bajo número de respuestas para el grupo de interés "Voluntarios".	
El 42% de los voluntarios participó en la recogida de datos cuantitativos, pero sólo el 21% en la cuantificación. No es un número muy bajo, pero sería preferible que estuviera en torno al 30% para una representación adecuada. De los participantes, una cantidad menor respondió a la validación (9%), lo que pone en riesgo el cambio de este grupo de interés como "representativo" de todo el grupo de interés.	
Riesgos	Errores
El riesgo es que los cambios (outcomes) del grupo de interés "voluntarios" no son totalmente representativos de todo el grupo. El número de encuestados que cuantificaron los datos está un poco por debajo del 30% y la validación está muy por debajo (9%).	Deberían haberse asignado más recursos en una fase anterior para identificar a la persona de contacto correcta (se podría haber pedido el apoyo de voluntarios) y deberían haberse planificado sesiones telefónicas individuales en una fase temprana del proceso.
El número de encuestados es demasiado bajo para identificar si se han podido generar subgrupos debido a diferentes cambios (outcomes).	
Solución: Establecer una conexión más estrecha con los voluntarios e identificar un método que garantice la recogida de datos cualitativos y cuantitativos después de cada interacción con un estudiante.	

Tabla 215: Posibles riesgos y errores. Fuente: Elaboración propia.

Los cambios (outcomes) de carácter sensible no fueron llevados a la cuantificación	
La recopilación de datos cualitativos detectó cambios (outcomes) en áreas sensibles, como la "reducción del consumo de drogas", que hubiese entrado naturalmente en el flujo de la evaluación. Debido a esta sensibilidad, se decidió no incluir el cambio en su formato original, sino suavizar la redacción para la recopilación de datos cualitativos, ya que se decidió que el cambio de este cambio no afectaría a la toma de decisiones del programa. Esto se describe en detalle en la sección 3.7.1 Imperfecciones de la metodología.	
Riesgos	Errores
El riesgo es que se hayan perdido cambios importantes (cambios).	Esto no es un error ya que fue una decisión pensada.
El número de encuestados es demasiado bajo para identificar si se han podido generar subgrupos debido a diferentes cambios (outcomes).	
Solución: Discutir para futuras evaluaciones, una forma segura y conveniente de tratar estos cambios (outcomes) "sensibles" en la recolección de datos cualitativos.	

Tabla 216: Posibles riesgos y errores. Fuente: Elaboración propia.

Otros errores
<p>Estimación del tiempo del recurso: El tiempo asignado al recurso proporcionado por la organización, fue subestimado. Esta persona era también el conductor del programa, y estaba muy ocupada con otras evaluaciones cuando se realizó este análisis. La subestimación del tiempo necesario para este informe ejerció más presión de la necesaria sobre el recurso.</p> <p>Solución: En la próxima edición de la medición del SROI, el tiempo estimado para esta organización y este programa debería fijarse en 40-60 horas, repartidas en cuatro meses. El tiempo se dedicaría a revisar y asegurar el acceso a los encuestados.</p>
<p>La introducción de la metodología, el calendario y la implicación deberían haberse hecho a todo el grupo interno (equipo coordinador, dirección y profesores) en una sesión de "lanzamiento" antes de iniciar el proceso. Era necesario entender los fundamentos de la metodología, la alineación con los objetivos y las razones para aplicarlas a este programa. Esto habría ahorrado tiempo durante el proceso que ahora se dedica a explicar los pasos individuales "a medida que van sucediendo", lo que a veces genera confusión, consumo de tiempo y posibles malentendidos.</p> <p>Solución: Iniciar la próxima edición de la medición del SROI con una sesión de "lanzamiento".</p>

Tabla 217: Posibles riesgos y errores. Fuente: Elaboración propia.

Valoración sensible de los cambios (outcomes)	
<p>El análisis de sensibilidad (véase la sección 8. Análisis de sensibilidad) señaló algunos cambios (outcomes), grupos de interés o valores que deberían ser objeto de una recogida de datos más rigurosa en futuras investigaciones si se quiere tomar una decisión a nivel estratégico. Aunque ninguno de ellos hizo que la ratio SROI fuera inferior a 1, el consultor recomienda prestar más atención a la hora de identificar estos valores.</p>	
Riesgos	Errores
<p>El riesgo, si no se aborda con rigor, es que el valor se sobreestime o se subestime, lo que podría repercutir en la decisión (ya que la decisión se toma sobre el valor indicado).</p>	<p>Deberían haberse aplicado metodologías creativas que combinaran recursos de terceros con una recopilación de datos más rigurosa en la que participaran los grupos de interés para garantizar la exhaustividad de los datos (número de grupos de interés implicados) y su exactitud.</p>
<p>Solución: Revisar el análisis de sensibilidad para conocer las 5 variaciones más significativas por cambio en cuanto a causalidad y duración. Utilizar varias fuentes para trabajar a través de la verificación de datos de grupos de interés.</p>	

Tabla 218: Posibles riesgos y errores. Fuente: Elaboración propia.

10. Verificación

Para este informe de evaluación, los grupos de interés han participado en la revisión de la:

- **La cadena de acontecimientos (Teoría del cambio)**, a través de un formulario de cuestionario junto con la recogida de datos cualitativos. En la descripción de los cambios (outcomes) y la cadena de los eventos.
- **El rango de cambios (outcomes)** también fue una pregunta formulada en un cuestionario que respondieron los grupos de interés, mientras que el cambio se estableció en el mapa de valores y se consideró en la prueba de magnitud (significance).
- **El valor relativo y la importancia del cambio** también formaron parte de un cuestionario que respondieron los grupos de interés y que se aplicó en las tablas de estimación del valor de cada cambio.

La **verificación** del análisis final se redactó como un correo electrónico en el que se resumían los cambios (outcomes) más importantes y sus valores y se pedía a los grupos de interés que dieran su opinión o comentarios sobre los cambios y se les agradecía su contribución.

Las preguntas figuran en el Apéndice E.

11. Recomendaciones

Esta evaluación se ha desarrollado utilizando el enfoque del Retorno Social de la Inversión (SROI) para evaluar los impactos sociales del programa, tratando de entender qué cambió en la vida de los encuestados debido a la actividad.

Se recomienda lo siguiente:

1. Intercambio de conocimientos para maximizar el impacto social:

- a. Los cambios de este programa deben ser **presentados en público** para compartir el conocimiento en la comunidad y la administración estatal (Comunidad de Madrid). El programa aborda un problema social complejo con una solución eficiente que da cambios tangibles

2. Integración de parámetros de valor social en el sistema de seguimiento actual:

- a. **Integrar la metodología SROI en los sistemas de calidad y seguimiento de la organización para maximizar el impacto social** conectando a los antiguos

alumnos con la organización para un seguimiento a largo plazo y un valor social probado. Esto aseguraría datos para comparar el progreso año a año.

- b. **Incluir la recopilación de datos sobre los cambios** en todos los **pasos de cierre** (fin de las prácticas, fin de la actividad de voluntariado, conclusión del programa) para garantizar que se identifiquen los cambios (outcomes).
- c. **Analizar más a fondo lo** que sucedería con los cambios (outcomes) de la organización Norte Joven en el próximo año, para identificar el cambio bien definido, generado a partir de la cadena de eventos de este cambio.
- d. **Activar a los voluntarios** en la medición del SROI (recogida de datos) para cubrir las necesidades de recursos.
- e. **Añadir un nuevo KPI a las mediciones de los informes** para los financiadores, basado en el cambio ("aumento del valor social con un X % al año", "recogida segura de datos de un X % de encuestados" o similar).

3. Acceso seguro a los grupos de interés para visualizar con mayor precisión el valor social:

- a. Además de mostrar el valor social, este informe también visualiza el valor social que se "perdió" debido a las imperfecciones en la recogida de datos, ya que un informe SROI no puede contabilizar el valor que los encuestados no informan. Se decidió no extrapolar los datos, para reflejar una relación 1 a 1 entre los cambios y la recogida de datos. Por tanto y dado que fue difícil acceder a los grupos de interés (especialmente a las familias y a los antiguos alumnos por su desconexión natural con el programa), sólo el 14,20% de todos los encuestados contribuyó al informe, mientras que el 85,80% restante no fue contabilizado. Se recomienda encarecidamente **asegurar la conexión con los antiguos alumnos, las familias y las empresas** una vez que los alumnos terminen su formación para futuros análisis.
- b. **Incluir dos nuevos grupos de interés en futuros análisis** - " Tesorería del Estado" (para identificar si se ha creado valor debido a los contratos de trabajo de los antiguos alumnos) y "Empresas que contribuyeron con voluntarios". Se podría esperar un cambio por los impactos compartidos por los voluntarios. Esto debe investigarse más a fondo.
- c. Aumentar el valor social mediante la inclusión de preguntas de **sensibilidad en la recopilación de datos** sobre "lo que ha cambiado" debido al programa, como la reducción o el cese de la violencia, los cambios en el consumo de drogas o alcohol y la evitación de situaciones como centros de menores o libertad condicional. Esto salió como cambio (outcome) en este informe, pero no se abordó en profundidad debido a una decisión estratégica tomada en relación con la forma de formular las preguntas en la recogida de datos cuantitativos. La experiencia y otros informes como referencia hacen que el consultor suponga que el valor se ha perdido. El valor social de los cambios

positivos en este ámbito es excepcionalmente alto y debería formar parte de la historia del cambio(outcome).

4. Crear una conexión más estrecha con los grupos de interés para optimizar el valor social y crear un vínculo natural en la recogida de datos:

- a. **Conectar** activamente a **las familias más estrechamente** con el programa para optimizar el impacto social y asegurar el compromiso de un mínimo del 50% para validar los cambios (outcomes) de este informe y ampliar con nuevos cambios (outcomes) si se generan.
- b. **Conectar** activamente a **las empresas más estrechamente** con el programa para optimizar el impacto social y asegurar el compromiso de un mínimo del 50% para validar los cambios (outcomes) de este informe y ampliar con nuevos cambios (outcomes) si se generan.
- c. **Conectar** activamente a **los voluntarios más estrechamente** con el programa para optimizar el impacto social y asegurar el compromiso de un mínimo del 50% para validar los cambios (outcomes) de este informe y ampliar con nuevos cambios (outcomes) si se generan.
- d. Organizar **actividades sociales** para los beneficiarios, integradas con las familias o la comunidad para conectar estos grupos de interés con el programa.
- e. Organizar **módulos de crecimiento personal, con visión de futuro** para que los beneficiarios mejoren su bienestar.
- f. Identificar **nuevos canales de comunicación continua**
 - i. Crear y mantener grupos de WhatsApp para "antiguos alumnos" con beneficios o información de interés para los grupos de interés (invitaciones a actividades, descuentos, etc). Esto aseguraría el acceso durante varios años, los números de teléfono móvil suelen conservarse durante muchos años.
 - ii. Reactivar las "actividades de los antiguos alumnos" en suspenso desde COVID.
 - iii. Organizar eventos, talleres y seminarios en línea.

5. Revisar la teoría del cambio:

Sobre la base de los cambios (outcomes) identificados en este informe, completar las condiciones previas de la Teoría del Cambio para proporcionar una historia del cambio más completa en la que se incluya la voz de los grupos de interés. Si está claro que los grupos de interés consideran que los cambios (outcomes) relacionados con los objetivos del programa son menos importantes que otros cambios (outcomes), esto no significa que los diseñadores del programa deban renunciar a los objetivos. Lo que sí puede hacer esta visión es ayudar a diseñar un programa que aumente el valor del cambio para los grupos de interés, ahora claramente identificados.

11.1 Plan de acción

El siguiente plan de acción es una propuesta para sacar el máximo provecho de este informe y de lo aprendido de la experiencia.

Acción	Cuando	Por quién	Por qué
Assurance del informe-inicial del proceso (acreditación externa)	15 de enero-2022	El Consultor (La Agencia de Consultoría Social)	Adquirir un sello de terceros
Compartir los cambios de los informes con otros participantes en el evento	Febrero-abril	Norte Joven en colaboración con el Consultor	Compartir experiencias, inspirar
Aseguramiento del informe. Finalizar el proceso	15 de abril-2022	El Consultor (La Agencia de Consultoría Social)	Adquirir un sello de terceros
Comunicar a la prensa los cambios del programa, incluido el SROI	15 de abril-2022	Norte Joven en colaboración con el Consultor	Adquirir un sello de terceros
Recibir las preguntas del SROI e integrarlas en el sistema de control de calidad	Febrero-abril	La Asociación Norte Joven	Mantener la experiencia y los aprendizajes
Integrar el proceso de recogida de datos del SROI con el sistema de control de calidad/procesos de retroalimentación	Febrero-abril	La Asociación Norte Joven	Mantener la experiencia y los aprendizajes
Publicar el sello SROI en la página web e informar si el informe está asegurado por el Social Value	Mayo-Junio	La Asociación Norte Joven	Visualizar la calidad
Desarrollar talleres y charlas de sensibilización (charlas/reuniones /encuentros) con familias, empresas y voluntarios para potenciar el valor social	2022	La Asociación Norte Joven	Involucrar a los grupos de interés para obtener más valor social

Desarrollo de competencias sobre cómo desarrollar un enfoque SROI para nuevas ediciones del programa u otros itinerarios	2022	La Asociación Norte Joven en colaboración con The Social Consulting Agency	Mantener los aprendizajes, aprovechar los cambios (outcomes) de los grupos de interés y mejorar el programa
--	------	--	---

Tabla 219: Plan de acción. Elaboración propia.

12. Apéndices

Apéndice A - Comparación de la teoría del cambio y los cambios bien definidos

Se esbozó una Teoría del Cambio para este programa antes de desarrollar las actividades reales que se convirtieron en los componentes clave del programa. Para ayudar a la organización a entender la relación entre el objetivo general del programa (identificado por la organización), estas condiciones previas (determinadas por la organización), y los cambios (outcomes) bien definidos (que representan las experiencias de los beneficiarios con los cambios en sus vidas y la importancia que esos cambios tuvieron para ellos) esta tabla servirá para revisar la idea de cambio para el programa.

La intención de esta información es servir para identificar:

1. Donde el valor social ha creado esa coincidencia con las precondiciones en la Teoría del Cambio como una forma de "confirmar" la teoría.
2. Donde se creó valor social pero no formando parte de la Teoría del Cambio tal y como está diseñada hoy.

Esto da a la organización la oportunidad de revisar la Teoría del Cambio para futuras ediciones, basando la historia del cambio en las condiciones previas que son realmente importantes para los beneficiarios (más valoradas), lo que garantizará que se alcancen los cambios (outcome) a largo plazo del programa.

Como la Teoría del Cambio es la base para desarrollar las actividades, el equipo de gestión del proyecto también tiene que tomar decisiones informadas sobre estas diferencias para garantizar que sus servicios se orientan a las necesidades e intereses de los beneficiarios, para maximizar los beneficios para ellos y para garantizar que se consigue el máximo valor poniendo a los participantes en el centro de los proyectos.

Teoría del cambio		SROI informado por los grupos de interés: qué valora el beneficiario
Cambio (outcome) a largo plazo (visión del cambio)	Condiciones previas (para alcanzar el cambio(outcome) a largo plazo)	SROI cambios (outcomes) bien definidos por los "beneficiarios". El % de importancia reconocido por los participantes del valor total para este grupo de interés(1.900.455,57€)
<i>Los jóvenes de entre 16 y 25 años han mejorado su empleabilidad.</i>	Adquieren formación, cualificación y experiencia	Mayor preparación para el empleo (17,12%)
	Los jóvenes han mejorado sus niveles de compromiso y responsabilidad	No se pudo relacionar ningún cambio (outcome) bien definido y valorado con esta condición previa. La experiencia demuestra que los futuros SROI que incluyan a antiguos estudiantes pueden generar nuevos cambios (outcomes), ya que la experiencia laboral puede dar lugar a consecuencias no identificadas por los encuestados de este informe, ya que estaban a punto de terminar sus estudios.
	Los jóvenes se sienten mejor consigo mismos y aprecian mejor sus capacidades	Aumento de la confianza en sí mismo (37,63%)
	Están satisfechos con la formación y se ven con un futuro profesional.	Mejora de la satisfacción vital (24,35%)
	Los jóvenes obtienen prácticas, empleos o deciden ampliar su formación.	Mayor motivación para estudiar (8,62%) Consiguió un trabajo remunerado mientras participaba en el programa (6,06%) <i>Nota: el programa incluye prácticas, por lo que no es un cambio(outcome) en este informe</i>
	Ninguna de las condiciones previas identificadas en la Teoría del Cambio pudo relacionarse con estos cambios (outcomes)	Más saludable (3,03%) Mejora de la vida social (1,67%) Mayor disposición a ayudar (1,52%)

Tabla 220: Teoría del cambio. Elaboración propia.

		20Forecast%20SROI%20Revised%20Feb%2013%20Assured.pdf
SROI - ANÁLISIS EVALUATIVO DEL PROGRAMA DE INTRODUCCIÓN AL EMPLEO CON APOYO	Referencia para la evaluación comparativa Causalidad e indicadores	https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2016/03/SOCI-AL%20RETURN%20ON%20INVESTMENT%20REPORT%20final%2007%2030%20%202012%20TVB.pdf
Informe sobre el retorno social de la inversión (SROI) del Proyecto Banderín de la Pantera Negra de CTBC	Referencia para la evaluación comparativa Causalidad e indicadores	https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2021/10/CTBC-Black-Panther-Pennant-Project-Social-Return-on-Investment-Report-assurance-revised-final.pdf
El valor de las entrevistas de retorno al hogar y el apoyo de seguimiento cuando los jóvenes desaparecen.	Referencia para la evaluación comparativa Causalidad e indicadores	https://socialvalueuk.org/report/the-value-of-return-home-interviews-and-follow-up-support-when-young-people-go-missing-a-social-return-on-investment-analysis/

Tabla 221: Referencias. Elaboración propia.

Referencias y estadísticas	Cantidad/datos consultados	Fuente
Días laborables en España. Número de días laborables en 2021.	253 días	Calendario
PIF en España y Reino Unido	España; 23.690 euros REINO UNIDO: 36.156 EUROS Diferencia: 12.466 euros (34,48% menos de BIP en España que en el Reino Unido)	https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/uk/espana
Horario de trabajo en España. Número de horas de trabajo en un día.	8h (según la ley española, se tiene en cuenta una semana de 40 horas).	Wikipedia
Retención fiscal en España	Ejemplo: salario de 18.000 euros al año Trabajador: Bruto: 1.500 euros Tesorería de Servicios Sociales - 471	https://www.bankinter.com/blog/finanzas-personales/del-salario-bruto-salario-neto-

	euros (23,60% = estándar) El trabajador paga a la Tesorería de los Servicios Sociales: 95,23 euros (6,35 euros) El trabajador paga al Tesoro Público (IRPF): 153,40 euros (9,56%)	espana-asi-varia-sueldo-infografia
Quién contribuye a los Servicios Sociales en España	Todos los empresarios y trabajadores pagan cada mes las cotizaciones a la Seguridad Social. En concreto, es la empresa la que paga tanto la parte del empresario como la del trabajador, después de haber retenido las cantidades correspondientes de la nómina del trabajador.	https://www.sage.com/es-es/blog/las-cotizaciones-a-la-seguridad-social-conceptos-bases-y-porcentajes/#:~:text=Todos%20los%20empresarios%20y%20trabajadores,en%20n%C3%B3mina%20las%20cantidades%20pertinentes
Total de horas de trabajo en un año. Número de horas de trabajo al año en España	1691€/ año	El País
Renta familiar del solicitante estimada: 1 miembro de la familia: 11.529 - Euros. / 2 miembros de la familia: 18.859. - Euros. / 3 miembros de la familia: 24.719. - Euros. / 4 miembros de la familia: 29.255. - Euros. / 5 miembros de la familia: 33.288. - Euros. / 6 miembros de la familia: 37.009. - Euros. / 7 miembros de la familia: 40.605. - Euros. / 8 miembros de la familia: 44.240. - Euros	11.529€ - 44.240€	Presentación del proyecto (documento interno)
El Indicador Público de Renta de Efectos Múltiples	Es un índice utilizado en España como referencia para conceder ayudas, o subvenciones. Nació en 2004 para sustituir al salario mínimo como referencia para la concesión de estas ayudas. De esta forma, el IPREM fue creciendo a un ritmo menor que el salario mínimo facilitando el acceso a las ayudas y subsidios a los hogares familiares más pobres mientras que la métrica del salario mínimo se restringe al contexto laboral.	IPREM
Tasa de fracaso escolar. Aunque los datos de empleo han mejorado ligeramente, España sigue siendo el segundo país de la Unión Europea en fracaso escolar con un 18,3% de jóvenes entre 18 y 24 años, frente al 10,6% de la UE.	18.3%	Eurostat

Riesgo de pobreza y exclusión. La Red Europea de Lucha contra la Pobreza muestra en su informe de 2017 que el riesgo de pobreza y exclusión afecta especialmente a los jóvenes (16-29 años), cuya tasa de pobreza se situó en el 37,4% a finales de 2017.	37.4%	Fuente por confirmar
Paro en Madrid. El 64,9% de los menores de 20 años están en paro en la Comunidad de Madrid, siendo este colectivo el más afectado por el desempleo en la comunidad madrileña.	64.9%	Encuesta de población activa, EPA, tercer trimestre de 2017
La cantidad de dinero necesaria para compensar a alguien por estar desempleado durante el primer año de paro	REINO UNIDO: 7.120 LIBRAS (8.419,97 EUROS) (30-50 años) 9.805 libras (11.595,19 euros) Esto equivale a cerca del 27% de sus salarios)	http://etheses.lse.ac.uk/4070/1/Fujiwara_Valuing-non-market-goods.pdf
Alta tasa de no seguir estudiando. España sigue a la cabeza del abandono escolar temprano con una tasa del 16%, frente a la media europea del 10%.	abandono escolar temprano 16%	https://elpais.com/educacion/2021-01-29/la-tasa-de-abandono-escolar-baja-al-16-a-un-punto-del-15-comprometido-para-2020.html
Paro 2021 en España	El mes de diciembre fue la tasa más alta de la historia de jóvenes adultos	www.lamoncloa.gob.es/servicio_sdeprensa/notasprensa/trabajo/14/Paginas/2022/040122-paro-diciembre.aspx
Bajo porcentaje de estudiantes que continúan con la formación profesional (relacionada con la profesión). Otro indicador negativo es el bajo porcentaje de estudiantes que optan por la formación profesional, un 12% frente a la media de la Unión Europea del 29%, además de la tasa de desempleo juvenil del 38% entre los menores de 24 años, incluso por delante de Grecia con un 34,2%.	formación profesional, 12%.	https://elpais.com/educacion/2021-11-03/tengo-15-anos-y-no-se-si-seguir-estudiando-la-inabarcable-tarea-de-los-orientadores-con-una-ratio-cuatro-veces-por-encima-de-lo-recomendado.html
Alto nivel de desempleo entre los adultos jóvenes (38%)	38% de desempleo juvenil entre los menores de 24 años, incluso por delante de Grecia, con un 34,2%.	https://elpais.com/educacion/2021-09-17/espana-sigue-a-la-cabeza-de-la-ue-en-numero-de-ninis-solo-por-detras-de-italia.html
Cotización social mínima para desempleados en España	430 euros de cotización mínima subsidiaria por desempleo	https://www.lavanguardia.com/economia/20201103/4919801

		2739/ayuda-parados-desempleo-larga-duracion-crisis-gobierno-430-euros.html
Alto nivel de desempleo entre los adultos jóvenes (38%)	38% de desempleo juvenil entre los menores de 24 años, incluso por delante de Grecia, con un 34,2%.	https://elpais.com/educacion/2021-09-17/espana-sigue-a-la-cabeza-de-la-ue-en-numero-de-ninis-solo-por-detras-de-italia.html

Tabla 222: Referencias. Elaboración propia.

Fuentes utilizadas para el cálculo de los proxies		
<i>Fuentes relacionadas con los salarios, el trabajo y la motivación</i>		
Beneficio ACLIMAR (empresa contratista en la industria del mantenimiento)	Beneficio 2020: 2.689.373 (euros) Empleados 2020: 330 Beneficio/empleado: 8150 euros en 2020	https://infocif.economia3.com/ficha-empresa/mantenimientos-e-instalaciones-aclimar-sl
Aumento de los beneficios debido a la diversidad de los equipos de trabajo (empresas)	Según McKinsey Global Institute, las organizaciones con un equipo de liderazgo más diverso tienen ingresos un 25% más altos que las empresas con líderes menos diversos.	https://www.lavanguardia.com/economia/20211222/7944954/empresas-equipo-liderazgo-mas-diverso-ingresan-25-mas-brl.html
Tipo de contrato que no contribuye a los Servicios Sociales	Tipo de contrato que no contribuye a los Servicios Sociales (Contrato para la Formación y el Aprendizaje)	https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2012-13846
Salario medio en España según el nivel de estudios o en promedio	18.583,07 euros de Bachillerato 17.562,5 euros de ESO o menos Diferencia: 1.020,57 euros 1.706 euros/mes (20.472 euros/año)	https://www.epdata.es/salario-promedio-nivel-formativo-maximo-empleado/0ee6f454-5d20-4066-8988-891965cf6430 https://www.lasprovincias.es/economia/salario-medio-espana-20211201095607-nt.html#:~:text=El%20sueldo%20mediano%20en%20Espa%C3%B1a,22%2C1%20euros%20m%C3%A1s

Prestación social/apoyo a los jóvenes adultos que no estudian ni trabajan	<p>"Cheque nini": 430 euros al mes para jóvenes menores de 30 años que no estudian ni trabajan, vinculados a un contrato de formación y aprendizaje. El periodo mínimo de pago será de un año y podrá ser de hasta 18 meses.</p>	<p>https://www.ayudasparados.com/cheque-nini-la-ayuda-430-euros-jovenes-estudian-trabajan/1537#:~:text=de%2030%20euros%3F-,Que%20es%20el%20C2%ABChaque%20Nini%20BB%3F,llegar%20hasta%20los%2018%20meses.</p>
Voluntario "Salario" = salario medio en España. Actividad realizada en tiempo libre, donde se tiene en cuenta el salario medio en España.	<p>24.395,98 euros/año (media) 14,20€/h</p> <p>Informado por los grupos de interés 21 €.</p>	<p>El País</p>
Salario campamento de verano para tutores	<p>Salario del tutor joven en el campamento de verano: 950 euros (6 euros/hora). De acuerdo con el convenio colectivo de esta profesión, los monitores de estos centros están encuadrados en el Grupo IV de la clasificación profesional.</p>	<p>https://www.euroinnova.edu.es/profesion/monitor-de-campamentos-de-albergues-de-juventud-de-casas-de-colonias-de-granjas-escuelas-de-aulas-y-escuelas-de-naturaleza#:~:text=Siguiendo%20el%20convenio%20colectivo%20de,y%20cobrar%20unos%201.100%E2%82%AC.</p>
Coste para "Nini" en España (NEET)	<p>Los gobiernos de España pierden al no integrar a la llamada generación nini en el mercado laboral. Valor de la contribución de 1,6 millones de jóvenes 15 735 000 000 1 600 000 personas sin trabajo Valor por persona =9.834 euros/año (2011, 1,47%)</p> <p>EL COSTE DE LOS JÓVENES DE LA UE QUE NO ESTUDIAN NI TRABAJAN EN 3.000 MILLONES A LA SEMANA</p> <p>NO INTEGRAR A LOS 1,6 MILLONES DE JÓVENES EN ESPAÑA CUESTA 15.735 MILLONES AL AÑO</p>	<p>https://www.deia.eus/actualidad/sociedad/2012/10/23/generacion-nini-cuesta-153000-millones/253930.html</p> <p>https://www.eurofound.europa.eu/es/publications/flagship-report/2021/working-conditions-and-sustainable-work-an-analysis-using-the-job-quality-framework</p>
Consultor junior Sueldo medio de un consultor de Recognize. La actividad tiene lugar como parte del trabajo, por lo que utilizamos el salario como base.	<p>24.516 euros/año (media) 14,50 euros/hora</p>	<p>La información y Norte Joven</p>

Profesor de FP (Secundaria)	2.200 euros/mes de media /más alto 2.500 euros/mes (15,70 euros/hora) 26.400 euros/año / 30.000 euros/año	https://www.jobted.es/salario/profesor-formaci%C3%B3n-profesional
Director de la escuela secundaria. Utilizamos el salario como base, ya que estas actividades se realizan durante el tiempo de trabajo. Se considera parte del trabajo y no tiempo de voluntariado.	51.826 euros/año (mínimo) 30,60€/h	
Profesor de escuela secundaria. Utilizamos el salario como base, ya que estas actividades se realizan durante el tiempo de trabajo. Se considera parte del trabajo y no tiempo de voluntariado.	45.509 euros/año (mínimo) 26,90€/h	
Sueldo medio de Orientador Profesional - Este es el sueldo medio de un orientador o profesional de la orientación en España.	24.000 euros/año (mínimo) 14,20€/h	Educaweb, infoempleo
Sueldo de obrero júnior de la construcción	Bajo un perfil superior 1.000 euros, y si está bien cualificado unos 22.000 euros. La cifra aumenta en proporción a la competencia demostrada. La horquilla a partir de 5 años de experiencia es de al menos 32.000- 35.000 euros y hasta 45.000 euros o más para los perfiles senior.	https://www.coachingarquitectos.com/sueldo-arquitecto/#:~:text=Un%20perfil%20junior%20puede%20entrar,%20m%C3%A1s%20para%20perfiles%20s%C3%A9nior.
Sueldo de los trabajadores de la construcción	con 5 años de experiencia es de al menos 32.000- 35.000 euros y de hasta 45.000 euros o más para los perfiles superiores.	https://www.coachingarquitectos.com/sueldo-arquitecto/#:~:text=Un%20perfil%20junior%20puede%20entrar,%20m%C3%A1s%20para%20perfiles%20s%C3%A9nior. Exito Educativo Éxito educativo C3%A9nior.
Sueldo medio de auditor de energía. Este es el salario medio de un auditor de eficiencia energética en España.	2.054 euros*1,4/mes 18€/h	Curso post grado
Sueldo de un adolescente en un trabajo mal pagado (Mc Donalds)	7€/h	https://www.glassdoor.com.mx/Sueldo/McDonald-s-Madrid-Sueldos-EI-IE432.0,10-IL.11,17-IM1030.htm

Cuántos impuestos paga un desempleado	Los trabajadores que han perdido su empleo cotizan al IRPF, pero sólo cotizan a la Seguridad Social si reciben la llamada prestación contributiva, es decir, la que se otorga a los trabajadores que ya han cotizado el mínimo exigido durante su vida laboral. Cuando estén en paro y reciban esta prestación, cotizarán "por contingencias comunes, como protección familiar, jubilación, incapacidad permanente, muerte y supervivencia, incapacidad temporal, maternidad, asistencia sanitaria, entre otras, pero no por desempleo, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, Fondo de Garantía Salarial y Formación Profesional...".	https://elpais.com/economia/2019/02/04/actualidad/1549266791_266555.html
Número de horas que puede trabajar un joven	40h/semana si se estudia	https://www.abogado.com/recursos/ley-del-trabajo/kentucky/cuntas-horas-puede-un-nio-trabajar.html
Cuántos impuestos paga una empresa por cada trabajador	1,69 euros por cada euro que se lleve el trabajador Desempleo - 5,5% Contingencias comunes - 23,6% Fogasa - 0,2% Formación profesional - 0,6% Desempleo 5 Contingencias comunes - 23,6% de 1.400 euros = 330,40 euros. Fogasa - 0,2% de 1.400 euros = 2,80 euros. ..	https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11177411/04/21/El-empresario-paga-169-euros-por-cada-euro-que-se-lleva-el-empleado.html https://es.calcuworld.com/calculadoras-empresariales/coste-de-trabajador/
Número de horas dedicadas al trabajo extra fuera de casa	Por término medio, los hombres jóvenes pasan cuatro horas y treinta y seis minutos más a la semana en sus trabajos.	https://www.injuve.es/sites/default/files/Doc13.pdf
Coste de retención del personal. Una estimación de lo que cuesta retener al personal.	43.000€	Estadísticas
Coste de la contratación de un nuevo empleado	Costes administrativos: 10h mínimo 8-10% del salario de los subcontratados	

	<p>500€/p para colocar añadir si se hace interno</p> <p>Prueba de inglés (100 €/u)</p> <p>Ordenador: 2.500 euros</p> <p>Teléfono: 1.000 euros</p> <p>Escritorio: 500 euros</p> <p>Formación de bienvenida: horas...</p> <p>EPIs: equipos de protección</p>	
Coste de sustitución del personal	<p>El coste de la sustitución de un empleado administrativo es de unos 8.000 euros</p> <p>El coste de la sustitución de una enfermera: 16.000 euros.</p> <p>El coste de sustituir a un empleado de la línea de producción: 600 euros.</p> <p>El coste de la sustitución de un profesor: entre 4.000 y 15.000 euros.</p> <p>El coste de sustituir a un empleado del centro de llamadas: 17.000 euros.</p>	<p>https://beprisma.com/cuanto-dinero-te-cuesta-se-marche-empleado/</p>
Índice de rotación en España	<p>La tasa media de rotación voluntaria de empleados en España es del 30,68 % en las empresas aragonesas, lo que supera la media española del 21 %. El 49% de los empleados en España ha tenido problemas de motivación, ligeramente por encima de la media europea (46%)</p>	<p>https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/9739534/03/19/Las-empresas-tienen-una-rotacion-de-personal-de-mas-del-30-en-Aragon.html</p>
Tiempo dedicado a la incorporación de las prácticas o del nuevo empleado	<p>4h en la administración de las prácticas</p> <p>10h en la administración de la firma del contrato / reunión de bienvenida / asignación de tutores</p>	<p>2 empresas de RRHH consultadas</p>
Tasa de rotación del personal en España	<p>21% todos</p> <p>10% de voluntarios que dejan el trabajo</p>	<p>http://www.rrhhdigital.com/secciones/mercado-laboral/135288/La-rotacion-laboral-en-Espana-causas-datos-e-inconvenientes-para-las-empresas?target=_self</p>
Empleados motivados: aumento del 10% en las prestaciones	<p>10%</p> <p>Los empleados motivados que se sienten vinculados a la empresa muestran un mayor rendimiento, son más innovadores y soportan mejor el estrés. Al final, esto se traduce en un aumento de los beneficios de una media del 10%.</p>	<p>https://www.ionos.es/startupguide/productividad/motivacion-de-los-empleados/</p>
Disparadores de la motivación - disparador del salario más alto.	<p>Orden de importancia de los elementos que los trabajadores europeos</p>	<p>https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2017/03/ES-</p>

	consideran esenciales para mantener la motivación: se puede destacar el salario como el factor más motivador (47 por ciento), seguido por el ambiente de trabajo (30 por ciento), la conciliación de la vida laboral y familiar (28 por ciento) y la existencia de reconocimiento por parte de un superior (19 por ciento).	WorkforceView-WP-2017-VF-min.pdf
El 64% se comprometió con la empresa en España	España: el compromiso de los empleados con la empresa es del 64% (El barómetro del compromiso en España).	https://www.meta4.es/portfolio-items/meta4-y-tatum-presentan-el-informe-el-barometro-del-compromiso-en-espana/
El 84% no está motivado en el trabajo en todo el mundo	El 87% de los empleados de todo el mundo no se sienten motivados en el trabajo.	https://www.gallup.com/workplace/229424/employee-engagement.aspx
Qué motiva al personal en España	El 66% está motivado por el desarrollo de competencias	https://www.cef.es/es/Estudio-las-10-motivaciones-de-los-trabajadores.html
La motivación de los tutores es baja - pocos recursos sobrecargados (no motivados)	La UNESCO recomienda un orientador escolar por cada 250 alumnos pero, según datos del Ministerio de Educación, esta ratio se supera en la mayoría de los institutos españoles, llegando incluso a un orientador por cada 1.000 alumnos.	https://elpais.com/educacion/2021-11-03/tengo-15-anos-y-no-se-si-seguir-estudiando-la-inabarcable-tarea-de-los-orientadores-con-una-ratio-cuatro-veces-por-encima-de-lo-recomendado.html
Las prácticas pasan a ser obligatorias en Secundaria (25% del tiempo de estudio)	Proyecto de ley de Formación Profesional - El 25% del tiempo de estudio debe ser de prácticas en empresas	https://elpais.com/educacion/2021-09-07/los-alumnos-de-fp-haran-al-menos-un-25-de-las-horas-lectivas-en-empresas.html
Nuevo "bloque de orientación laboral" en Secundaria	Además, el currículo de la ley educativa aprobada el pasado mes de diciembre (LOMLOE) incorpora una nueva asignatura optativa en 4º de la ESO denominada Formación y Orientación Personal y Profesional, en la que se reflexionará sobre su proyección profesional. Formación y Orientación Personal y Profesional	https://elpais.com/educacion/2021-09-27/mas-optativas-en-la-eso-y-dos-nuevas-modalidades-en-bachillerato-asi-cambian-los-institutos-con-la-reorganizacion-que-prepara-el-gobierno.html https://elpais.com/educacion/2021-09-27/mas-optativas-en-la-eso-y-dos-nuevas-modalidades-en-bachillerato-

		asi-cambian-los-institutos-con-la-reorganizacion-que-prepara-el-gobierno.html
Pruebas de orientación laboral para profesores en España	En Inglaterra se llevó a cabo un proyecto piloto en 14 centros de secundaria en el que se creó la figura del Career Leader, en la que uno de los profesores o miembros del equipo directivo complementa la labor del orientador del centro haciéndose cargo únicamente de los aspectos vocacionales y profesionales.	https://elpais.com/educacion/2021-11-03/tengo-15-anos-y-no-se-si-seguir-estudiando-la-inabarcable-tarea-de-los-orientadores-con-una-ratio-cuatro-veces-por-encima-de-lo-recomendado.html
Tutoría en las escuelas	El año pasado, la Fundación Bertelsmann y la ONG Empieza por Educar (ExE) implantaron este programa en 50 colegios de barrios desfavorecidos de Madrid y Cataluña (el 35% de ellos concertados). Miguel Costa, de ExE, explica que en este tipo de colegios es difícil que los alumnos "sueñen con ser cirujanos o investigadores" porque no tienen esas figuras a su alrededor. El objetivo es despertar vocaciones que no estén limitadas por su contexto social. Carlos Hidalgo, profesor de tecnología en el instituto Pedro Salinas, en el distrito madrileño de Usera, asumió esta tarea el año pasado. Con la ayuda de un formador de ExE, diseñó una estrategia para cambiar la cultura de trabajo del centro e introducir el aspecto profesional en todas las asignaturas. Por ejemplo, el profesor de matemáticas habla ahora de la importancia del big data y de los posibles puestos de trabajo.	https://elpais.com/educacion/2021-11-03/tengo-15-anos-y-no-se-si-seguir-estudiando-la-inabarcable-tarea-de-los-orientadores-con-una-ratio-cuatro-veces-por-encima-de-lo-recomendado.html
Prueba en España de la orientación laboral de los profesores de escuela	El programa, bautizado como Xcelence, que este año está en 75 centros y está financiado por la consultora JP Morgan, fue evaluado por profesores de la UNED. De momento, sólo han analizado las competencias adquiridas por los nuevos orientadores. Se necesitan al menos tres cursos más para ver el progreso de los alumnos. "Hemos medido su empatía para relacionarse con otros profesores, su capacidad para radiografiar el mercado laboral o para fomentar las vocaciones en	https://elpais.com/educacion/2021-11-03/tengo-15-anos-y-no-se-si-seguir-estudiando-la-inabarcable-tarea-de-los-orientadores-con-una-ratio-cuatro-veces-por-encima-de-lo-recomendado.html

	los alumnos y el cambio ha sido mayoritariamente positivo", afirma Arturo Galán, decano de la Facultad de Educación de la UNED.	
El valor de ayudar a los demás	Hoy sabemos que ayudar a los demás no sólo mejora la comunidad, sino que también beneficia a la persona que ayuda. Se ha registrado que los comportamientos altruistas dan lugar a una buena salud mental y física. Un estudio realizado en 2008 por Michael Norton, de la Escuela de Negocios de Harvard, descubrió que donar dinero a otra persona aumenta la felicidad del donante más que si lo hubiera gastado en sí mismo. En otras palabras, en gran medida, la felicidad se encuentra cuando ayudamos a los demás.	https://elpais.com/educacion/2021-11-03/tengo-15-anos-y-no-se-si-seguir-estudiando-la-inabarcable-tarea-de-los-orientadores-con-una-ratio-cuatro-veces-por-encima-de-lo-recomendado.html
Cambios (outcomes) de "dar"	El "dar" y sus impactos están bien descritos en varias filosofías o religiones. Por ejemplo, en el budismo, la práctica de dar, o dana en pali, ocupa un lugar preeminente en las enseñanzas de Buda. Buda entendía que dar era una poderosa fuente de méritos con beneficios a largo plazo tanto en esta vida como en las vidas venideras. Es uno de los pilares del budismo	(buddhistdoor.net/) .

Tabla 223: Referencias. Elaboración propia.

Fuentes relacionadas con el voluntariado, actividades de tiempo libre y cursos		
Necesidad media de ingresos en España	Necesidad de ingresos medios en España (2 hijos): 26.996€/año Ingresos medios de la familia del beneficiario 18.859€ Diferencia: 8.137€	https://www.larazon.es/economia/20210629/zdbbsxbmaza45a6tk7n4j5iazy.html
El gasto de los jóvenes en España	42 euros/semana (168 euros/mes)	https://www.elpublicista.es/investigacion1/consumo-habitos-

		adolescentes-espanoles-tras-ano-pandemia
Coste por no quedar con amigos en el Reino Unido	Reino Unido: 17.300 libras	
Coste medio de las vacaciones en España	1.789 euros/año	https://www.20minutos.es/noticia/3662076/0/vacaciones-viajes-presupuesto-espanoles/
Gasto medio en comer fuera en España	800 euros/año	https://salamancartvaldia.es/noticia/2021-11-11-economia-domestica-estoy-gastando-mas-de-lo-necesario-278416
Hábitos saludables de alimentación en familia		chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.ucm.es%2Fdata%2Fcont%2Fdocs%2F429-2014-11-12-Beltran-Cuadrado-comer-en-familia-2014.pdf&chunk=true
Cuota de socio del club de fútbol	200 euros/año	https://www.efbarriodelpilar.com/
Cuota de socio del club deportivo	Cuota de socio 70 euros/mes	https://www.dir.cat/
Cuota de socio del club de lectura	Club libro: 8€/sesión (4*semana)	https://www.elperiodico.com/es/onbarcelona/leer/20180322/clubs-lectura-bibliotecas-librerias-barcelona-6706017
Cuota de socio del club social	Cuota de socio 70 euros/mes	https://www.academiapunctum.es/precios-y-horarios/
Horas de voluntariado en España	Tiempo medio dedicado 3h/semana (156h/año) Edad más activa 26-45 años (50%) 2,5 millones de voluntarios en España (el 6,2% de la población mayor de 14 años es voluntaria) El 42,1% de los mayores de 16 años realiza alguna actividad de voluntariado España en el puesto nº 101	https://plataformavoluntariado.org/ https://www.sigmados.com/wp-content/uploads/2019/11/Retrato-del-Voluntariado-en-Espan%CC%83a.pdf

	del ranking internacional, con el 14% de la población voluntaria (CAF, 2017, p. 43). Este porcentaje también es inferior al 20% de Media de la UE.	
El valor del voluntariado en el Reino Unido	Reino Unido: el valor del voluntariado con frecuencia es de unas 13.000 libras al año.	
Aumento del tiempo de los voluntarios gracias a COVID	El 50,3% indica que los españoles se volvieron más solidarios que antes durante el COVID	https://www.newtral.es/solidaridad-pandemia-espanoles-encuesta-cis/20210629/
Importe de la donación en España	137,90 euros/año/persona	https://www.aefundraising.org/estudio-perfil-del-socio-de-las-ong/
Coste del programa de voluntariado internacional	1.500€-2.000€/p/mes	http://voluntariadointernacional.eu/voluntariado/costes-del-voluntariado/#:~:text=Aproximadamente%20el%20viaje%20suele%20costar,y%20esfuerzo%20en%20un%20proyecto.
Inversión en España en proyectos sociales	Inversión sostenible y responsable en España" elaborado por Spainsif1 a partir de la información de 33 gestoras y propietarios de activos, que representan el 65% del total del mercado, los activos gestionados bajo esta política alcanzaron los 285.454 millones de euros en 2019. En España, supone el 10% de los Activos ASG, un total de 29.567 millones de euros, canalizados hacia proyectos como la agricultura sostenible, vivienda asequible, sanidad universal y accesible, acceso a agua limpia, tecnologías renovables...	https://www.spainsif.es/wp-content/uploads/2021/01/AF_Dimension%CC%81n_Social_Inversio%CC%81n_Sostenibleweb-1.pdf
Inversión en proyectos sociales a nivel global	Sizing the Impact Investing Market, publicado por la GIIN (Global Impact Investing Network), el tamaño actual del mercado mundial de inversiones de impacto es de 502.000 millones de dólares (aprox. 462.020 millones). El GIIN basa su análisis en datos recogidos de más de	https://www.spainsif.es/wp-content/uploads/2021/01/AF_Dimension%CC%81n_Social_Inversio%CC%81n_Sostenibleweb-1.pdf

	1.300 inversores de impacto de todo el mundo.	
Charla motivacional para jóvenes adultos	Taller de 1 hora 30 euros/alumno	https://lucasamat.com/talleres-de-graffiti-y-arte-urbano/charlas-motivacionales-para-adolescentes/
Curso para "mejorar las habilidades de comunicación /interrelación"	<p>Individuos Proveedor 1: 330 euros Proveedor 2: 460 euros</p> <p>Profesionales Proveedor 1: 800 euros Proveedor 2 (12h): 300 euros</p> <p>Precio de mercado. 3 grupos de 13-14 personas/grupo. Cada grupo realiza 3 sesiones de 4h. Cada sesión cuesta 600x3x3= 5.400 euros. 41 empleados en la organización.</p>	<p>https://www.techtitute.com/educacion/curso-universitario/comunicacion-assertiva-aula</p> <p>https://cursiva.com/areas-tematicas/empresa/assertividad-en-el-trabajo-olga-castanyer?gclid=CjwKCAjwsNilBhBdEiwAJK4khvztFanAfA1URbsANKRfb1Pq3JF8Ih_6dMWR6wAickibT35eL9wThoCkZ0QAvD_BwE</p> <p>https://www.cegos.es/formacion/eficacia-y-desarrollo-personal/curso-comunicacion-habilidades-de-relacion-live-webinar?gclid=CjwKCAiA-9uNBhBTEiwAN3IING02Hqs1bPWbfgs4WcviKqlxQ7Siei3fv6J8PDWkuLzLH3mcR5cWOhoCKGoQAvD_BwE</p> <p>https://borjavilaseca.com/cursos/encantado-de-conocerme-online/?gclid=CjwKCAiA-9uNBhBTEiwAN3IINFXjoCBZHT3OQNZ9F8DqUMTPHIN4ij8h4_mhAXhBeOgaf1bIPUOGKxoCTy0QAvD_BwE</p> <p>www.kuragu.com</p>
Cursos de crecimiento personal	<p>4 días Tony Robbins 500 € / virtual o 2.000 € 4 días presencial</p> <p>9 meses 230h Borja Vilaseca 990 euros virtual o 4.890 euros presencial</p> <p>14h modelo de negocio usted 1.200€ virtual</p> <p>Gestalt 2.000 euros en el aula</p>	<p>https://www.upwvirtual.com/upw</p> <p>https://www.kuestiona.com/master-desarrollo-personal-liderazgo/?_ga=2.21577915.1005476606.1639390285-876876078.1639390285&_gac=1.162318030.1639390289.CjwKCAiA-9uNBhBTEiwAN3IINJ0ScqkD_y6inpdTYYM1SBF8Xx48vRNCBQjpkapzLRWXX20_dBHKERoCMr8QAvD_BwE</p>

	Discursos de crecimiento personal 500€/u.	https://businessmodelyou.com/ https://gestaltbarcelona.com/formacion-en-terapia-gestalt/?gclid=CjwKCAiA-9uNBhBTEiwAN3IINDAbr4i_m1ATq_RqLmswUJpByb9QdbZYxMjzTcATeLs5D3DvAA2d-RoCRvQQAvD_BwE https://www.eventbrite.es/e/entradas-seminario-intensivo-vivir-con-abundancia-17-18-y-19-de-mayo-2019-con-sergio-fernandez-instituto-52901171829
Curso para descubrir lo que es importante en la vida para uno mismo	Aprender lo que es importante en la vida desde un punto de vista profesional.	https://businessmodelyou.com/
Curso para mejorar las habilidades de empatía	Cursos de inteligencia emocional para profesores Proveedor 1: 300 euros Proveedor 2: 355 euros Proveedor 2: 180 euros (110h)	https://innovacion-educativa.universidadeuropea.com/curso-inteligencia-emocional/ https://www.escueladeempresa.com/cursos-universitarios-6-meses/direccion-empresarial-y-gestion-de-rrhh/curso-en-inteligencia-emocional-y-direccion-de-equipos/?gclid=Cj0KCCQjwT-6LBhDIARIsAIPRQcIhM0lv3xDEc9iuSzPG7XDDJ566HI51hCX99iOCRoTF24E7gcyFum8aAoKfEALw_wcB https://aulasiena.com/inteligencia-y-educacion-emocional/
El gobierno se centra en la inteligencia emocional (incluida la empatía)	Lista de cursos	https://www.educacionyfp.gob.es/mc/neurociencia-educativa/recursos/recursos-iemocional-creatividad/programas-intervencion.html#cla-00-03
Coste del desarrollo de un curso de tutoría	Desarrollo del curso Proveedor 1: 7.000 euros Proveedor 2: 5.000 euros	https://www.m2iformacion.com https://nascorformacion.com
Precio del curso de liderazgo	Proveedor 1: 1.000 euros (universidad estatal) 3 meses	https://www.uab.cat/web/postgrado/curso-en-habilidades-directivas-y-comunicacion-para-la-gestion-

	<p>Proveedor 2: 3.950 euros (escuela de negocios privada) 1 semana</p> <p>Proveedor 3: 1.800 euros (escuela de industria privada) 3 meses</p>	<p>eficaz/detalle-curso-1206597475768.html/param1-2641_2_es/</p> <p>https://events.ie.edu/es/evento/liderazgo-transformacional-habilidades-para-este-nuevo-mundo</p> <p>https://www.eoi.es/es/cursos/17665/curso-en-gestion-de-personas-liderazgo-y-coaching-madrid/contenidos?gclid=Cj0KCQjwW4OMBhCUARIsAILndv7tuWINVsaaTvJ5Fc10Zoru-BhwV7KpB1JRMtNs9XQYilM2hquFMQEaAv3xEALw_wcB</p>
Orientación profesional (curso)	<p>Proveedor 1: 5.100 euros (privado) 60h</p> <p>Información curada: 50-8€/h</p>	<p>https://onetalent.es/wp-content/uploads/2021/09/Dossier-servicios-de-Career-Coaching_2021.pdf</p> <p>https://www.larazon.es/blogs/sociedad-y-medio-ambiente/coaching-y-emociones/ocho-claves-para-elegir-un-buen-coach-DG10616775/</p>
Curso de ahorro de energía en los barrios	400 euros (30 participantes = 15 euros)	<p>https://www.finvisa.es/2021/09/15/ahorro-energetico-en-la-comunidad-de-vecinos/</p> <p>https://atabalfundacion.wordpress.com/2021/08/18/charla-sobre-ahorro-energetico-y-lectura-de-la-factura-de-la-luz/</p>
Curso de energías renovables	Curso de 695 euros/persona	https://www.tecpa.es/cursos-online/energias-renovables-experto/
Coste del apoyo a los niños con autismo	20-70€/h	https://www.superprof.es/clases/apoyo-para-personas-con-tdah/barcelona/
Fuentes relacionadas con los costes sociales		

Coste por tener un adulto joven en casa	588€/m Las necesidades básicas, como la educación, la higiene, el transporte, el ocio y los juguetes, la vivienda, las actividades relacionadas con la conciliación de la vida laboral y familiar La alimentación sigue siendo el principal gasto a cargo de las familias (132 euros/mes). Los extraordinarios, es decir, los que tienen que ver con los cumpleaños, las excursiones, la paga semanal.: 111 euros al mes. Vivienda: 72 euros/mes	http://www.cje.org/en/our-work/empleo/actividades-y-campanas-del-cje/observatorio-joven-de-emancipacion/ https://www.abc.es/familia/padres-hijos/abci-cuanto-cuesta-tener-hijo-espana-201908080116_noticia.html
Coste de ser independiente en España	15.000 euros/año	https://www.mequieroir.com/paises/espana/trabajar/manutencion/
Coste medio de la comida en España	125 euros/mes 1.500 euros/año	https://santandersmartbank.es/lifestyle/vivir-solo-gastos/
Coste por comer sano	513 euros/mes (4 miembros) 6.156 euros/año (1.539 euros/socio) 617 euros/mes (4 miembros) 7.404 euros/año (1.851 euros/socio)	https://www.ocu.org/alimentacion/alimentos/informe/comer-sano-no-es-caro
Tiempo que un adulto pasa con sus padres		
Coste de tener un menor en un hogar de grupo juvenil	140 euros/día/niño Año: 49.280 euros	https://elpais.com/espana/2021-04-22/el-coste-de-los-menores-extranjeros-otra-vez-en-la-diana.html

Coste de la desintoxicación	4 meses de media 75 euros/día 2000 euros al mes	https://www.adictalia.es/noticias/centros-de-desintoxicacion-precios/
Tipos de hogares para jóvenes	Diferentes tipos de apoyo social en Madrid	https://www.comunidad.madrid/servicios/asuntos-sociales/acogimiento-residencial-menores#:~:text=Los%20centros%20de%20protecci%C3%B3n%20de,recuperen%20su%20entorno%20familiar%20
Fuentes relacionadas con la eficiencia energética y la vivienda		
Coste de la auditoría energética del edificio comunitario	3.000 euros/auditoría energética de edificio	https://elpais.com/economia/2021-07-17/comunidades-de-vecinos-como-ahorrar-en-la-factura-de-la-luz.html
Ahorro de costes generales gracias a la eficiencia energética	El gasto medio de las familias españolas en energía es de 1.500 euros al año entre electricidad, agua y gas. Con las buenas prácticas propuestas en este apartado podemos ahorrar hasta un 20% en la factura eléctrica. Se ahorrarían 300 euros al año.	https://www.idae.es/home https://www.viviendasaludable.es/ahorro-hogar/luz-gas/cuanto-puedo-ahorrar-en-mi-vivienda
Mantenimiento del apartamento	precio/hora de mantenimiento En Madrid o Barcelona 30€ 60€	https://www.plusultra.es/blog/servicio-manitas-domicilio-mantenimiento-hogar-cubierto/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1l%20es%20el%20precio%2Fhora,entre%20%20y%2030%20euros https://www.habitissimo.es/presupuestos/manitas
Coste de mantenimiento del apartamento	Los expertos en vivienda recomiendan reservar anualmente entre el 1 y el 3% del valor actual de la vivienda para pagar los gastos de mantenimiento y reparación de un hogar	https://www.viviendasaludable.es/sostenibilidad-medio-ambiente/ahorro-energetico/el-mantenimiento-del-hogar

Alquiler medio en Barrio del Pilar Madrid	Alquiler medio: 600 euros/mes	https://www.fotocasa.es/es/alquiler/pisos/madrid-capital/pilar/
Hábitos de sueño saludables	Los niños mayores sólo necesitan de 9 a 10 horas por noche. Adultos 8h/noche	http://www.sepsiq.org/file/Royal/DO/RMIR%20BIEN.pdf
Consecuencias de no dormir bien	- está cansado todo el tiempo - se duerme durante el día - te cuesta concentrarte - te cuesta tomar decisiones - comienza a sentirse deprimido.	http://www.sepsiq.org/file/Royal/DO/RMIR%20BIEN.pdf
Coste de la residencia en España	Solicitud de nacionalidad española por residencia: 306 euros 10h de abogado: 70€/h: 700€. Coste total: 1.006 euros	https://www.parainmigrantes.info/los-nuevos-costes-del-proceso-de-nacionalidad-espanola/#:~:text=Como%C3%AD%2C%20la%20solicitud%20de%20nacionalidad,306%20euros%20para%20el%20resto.
Coste del pago comunitario	La cuota media mensual de una comunidad de vecinos: 104 €/m (1.248 €/año)	https://www.expansion.com/ahorro/2017/02/04/58930f8ae2704e9c528b461e.html#:~:text=La%20cuota%20mensual%20media%20de,una%20comunidad%20con%20otros%20vecinos.
Coste de la asistencia hospitalaria por depresión	El coste medio del ingreso hospitalario por trastorno depresivo mayor fue de casi 5.500 euros por paciente en la Comunidad de Madrid en 2018	https://isanidad.com/178323/coste-total-depresion-espana-se-cifra-6000-millones-euros/
El coste de los trastornos mentales/migrañas, etc., equivale al 8% del PIB	Coste medio La ansiedad y la depresión le cuestan al sistema 23.000 millones de euros, el 2,2% del Producto Interior Bruto (PIB). 2.440 euros/año trastorno mental 402 euros/año de migraña 36.946 euros/año esclerosis múltiple 17.576 euros/año trastornos psicóticos	http://www.infocop.es/view_article.asp?id=5421 https://www.redaccionmedica.com/secciones/otras-profesiones/ansiedad-depresion-tratarlas-primaria-28-euros-2136

	El 37% del gasto se asoció a los costes directos de los servicios sanitarios, el 29% a los costes no sanitarios (cuidados informales) y el 33% a los costes indirectos (pérdida de productividad laboral, discapacidad crónica, etc.). Equivalente al 8% del PIB	
Tratamientos de la ansiedad	28 euros/paciente En el caso del 'Psicap' cuesta unos 1.500 euros mejorar esa calidad de vida PsicAP' ('Psicología en Atención Primaria'), promovido por Psicofundación, demuestra que 7 sesiones de terapia psicológica en grupos de ocho a diez pacientes reducen las puntuaciones de ansiedad y depresión en siete puntos.	https://www.redaccionmedica.com/soluciones/otras-profesiones/ansiedad-depresion-tratarlas-primaria-28-euros-2136
Terapia para el tratamiento de la ansiedad	Sesión 12-18 50-70 euros/sesión 1/semana cada 15 días Los más eficaces son los que se basan en procedimientos cognitivo-conductuales.	https://clinicadeansiedad.com/soluciones-y-recursos/tratamiento-de-la-ansiedad/cuanto-cuesta-cuanto-dura-un-tratamiento-psicologico-de-problemas-de-ansiedad/
Coste medio del tratamiento de la ansiedad	Algunos se han gastado hasta 6.000 o 12.000 euros.	https://www.redaccionmedica.com/soluciones/otras-profesiones/ansiedad-depresion-tratarlas-primaria-28-euros-2136
Tiempo medio sin trabajar por ansiedad	15 días	https://www.vozpopuli.com/economia_y_finanzas/aumentan-bajas-medicas-trabajadores-depresion-reconocimiento_0_1264974561.html
Cómo valorar el bienestar OMS	Otro ejemplo de estas indagaciones sobre el bienestar puede verse en la definición del concepto de salud de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que ya no contempla sólo la ausencia de enfermedad , sino que se centra en el bienestar físico, mental y social completo. De hecho, desde 1946, el bienestar es el componente	https://www.lavanguardia.com/vivo/psicologia/20171206/433415391204/claves-felicidad-ciencia.html

	<p>principal de esta definición, que a su vez procede del preámbulo de la Constitución de la OMS, adoptada por la Conferencia Sanitaria Internacional, firmada por los representantes de 61 Estados.</p>	
<p>Cómo valorar el bienestar OMS (GDH Bután)</p>	<p>En 1972, el entonces rey de Bután, Jigme Singye Wangchuck, propuso por primera vez un término que competía con la noción de Producto Interior Bruto (PIB): La Felicidad Interna Bruta (FIB) o Felicidad Nacional Bruta (FNB). Es un concepto holístico que reconoce las necesidades espirituales, materiales, físicas y sociales de la población.</p> <p>La felicidad se percibe así como un fenómeno colectivo y ecológicamente sostenible. Consiste en perseguir el bienestar tanto para las generaciones actuales como para las futuras y, además, debe ser equitativa, porque el objetivo es lograr una distribución justa y razonable del bienestar en la población. Este término fue retomado posteriormente por otras entidades como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).</p>	<p>https://www.lavanguardia.com/vivo/psicologia/20171206/433415391204/claves-felicidad-ciencia.html</p> <p>https://en.wikipedia.org/wiki/Gross_National_Happiness</p>
	<p>Personalidades como Joseph Stiglitz, Premio Nobel de Economía, o Ban Ki-moon, ex Secretario General de las Naciones Unidas, advierten de la necesidad de centrarse en la medición del bienestar de la población en lugar de medir únicamente la producción económica. Esta tendencia también se observa a nivel político en diferentes países. El Reino Unido cuenta con un programa de la Oficina de Estadísticas Nacionales llamado Measuring National Well-being. Asimismo, varias naciones y organizaciones internacionales están desarrollando estrategias para medir el bienestar de la población.</p>	<p>https://www.lavanguardia.com/vivo/psicologia/20171206/433415391204/claves-felicidad-ciencia.html</p>

<p>Informe sobre la felicidad en el mundo ONU</p>	<p>El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo publica el Informe Mundial sobre la Felicidad, el Informe Mundial sobre la Felicidad</p>	<p>https://worldhappiness.report/</p>
--	---	--

Tabla 224: Referencias. Elaboración propia.

Apéndice C - Mapa de valores

El mapa de impacto es un documento detallado que describe los grupos de interés, el input, el valor del input, el output, el cambio (outcome) social y los indicadores y el valor de estos. Uno de los puntos fuertes del mapa de impacto es la relación entre los Recursos (inputs), los outputs (cambios) y los cambios (outcomes) . Partes seleccionadas de la descripción detallada del mapa de impacto se han incluido en este informe y se enumeran a continuación. Esta sección muestra el Mapa de Valor desarrollado para este informe de evaluación. Para ver el texto, amplíe las imágenes.

*El **mapa de valor** es una herramienta que se trabaja para poder realizar los cálculos del SROI, esta herramienta está originalmente en inglés. Tendrá su traducción en español en el **2023** a través de la organización [EslImpact](#), quienes desarrollan los cursos y las acreditaciones en español. Debido a esto las siguientes capturas del mapa de valor se encuentran en Inglés. Se puede pedir su versión original a hola@thesocialconsulting.agency*



Who do we have an effect on?	How many in group?	What will/did they invest and how much (money, time)?	Financial value (for the total population for the accounting period)	Summary of activity in numbers.	What is the change experienced by stakeholders?	Describe how you will measure the described outcome (including any sources used)	250 employable young people between 18 and 25 years old.	Describe the average amount of change experienced (or to be experienced) per stakeholder.	How long (in years) does the outcome last for?
Norte Joven (as an organization)	1	Grant (cover for time spent by resources assigned to the project). 1 Project Manager, 1 tutor during the two first years, and other coordination-related costs.	93.148,00 €	258 young adults between 18 and 25 years old, coming from socioeconomic vulnerable environments, passed through a professional certification training provided by the program (KPIs listed in the about the project section). Of those 165 completed their itineraries The split is as following: 108 completed a Norte Joven Itinerary, obtaining a Level 1 certificate of professionalism. Out of these 19 continued their studies at Norte Joven or other organization after receiving their certification.	Increased access to financial resources	Subjective indicator (self-reported): Average of level of confidence in "funding" funds. Respondents to report, on a scale of 1-10, how much easier it would be for the organization to acquire funds due to the success story.	1	9 out of 10	2
		Grant (cover for time spent by resources assigned to the project). Costs directly related to the implementation of the project: workshop materials, costs of external professional services, training costs, direct assistance to students, Grant. Allocation of indirect project costs related to the facilities used for this activity: electricity, water, maintenance. No rent cost as the organization doesn't pay rent.	209.524,00 €	31 completed the Dual Training (equivalent to passing the Level 2 certificate of professionalism). 26 completed a certified training in emerging sectors (Pest control and Commerce) (equivalent to level 1 and 2 certificates of professionalism).	Strengthened organizational values and enhanced image of the organizational core philosophy	Subjective indicator: Average of perceived strengthened recognition, represented by the management team and project team. Respondents were to report, on a scale of 1-10, how much they thought the organization would "grow" in a positive image. Supported by an objective indicator to be measure right after the closure of the program. Objective indicator: success story attracts +50 persons to the event or 1 article in the press (baseline: 0 event/press year before).	1	9 out of 10, and 1 event and 1 published article	4
			102.986,00 €	31 completed the Dual Training (equivalent to passing the Level 2 certificate of professionalism). 26 completed a certified training in emerging sectors (Pest control and Commerce) (equivalent to level 1 and 2 certificates of professionalism).	Nourishes a transformed and future-proofed organization	Subjective indicator (self-reported): Average of feeling of innovation culture, represented by the management team and project team. Respondents to report, on a scale of 1-10, how much the organizational culture had shifted due to the program. Supported by an objective indicator to be measure right after the closure of the program. Objective indicator: 1 fund application for 2021/2022 when a requirement is to present an innovative solution based on evidence of previous work.	1	9 out of 10 and more than one application for funds made	2
					Cost savings due to retaining staff	Objective indicator: % of staff not being laid off during program time (3 years).	1	98% not laid off	4
					Improved interpersonal relationships as an organization	Subjective indicator (self-reported): Average of feeling of teamwork spirit in the organization, represented by the management team and project team. Respondents to report, on a scale of 1-10, how much the feeling of being a team had shifted due to the program.	1	2 out of 10	1

Weighting	Valuation approach (monetary)	Monetary valuation	Deadweight %	Displacement %	Attribution %	Drop off %	Impact calculation
How important is this outcome to stakeholders? (e.g. on a scale of 1-10) (N.B. To make comparison between outcomes possible, your analysis should be consistent in the type of weighting used).	Describe the monetary valuation approach used to express the relative importance (value) of each outcome. (N.B. If your analysis does not use monetary valuation of outcomes, please use the Value Map (non-SROI) tab of this spreadsheet).	How important is the outcome to stakeholders (expressed in monetary terms)?	What will happen/what would have happened without the activity?	What activity would/did you displace?	Who else contributed to the change?	Does the outcome drop off in future years?	Number of people (quantity) times value, less deadweight, displacement and attribution
9	Market based (Market price) Investment of Spanish donors (137,90€/year/person) for a 3 years period, multiplied by the amount of beneficiaries (288). https://www.aefundraising.org/estudio-perfil-del-socio-de-las-ong/ 137,90*3*288 = 119.145€	119.145,00	50%	20%	60%	50%	19.063,20
9	Market based (Market price): Cost for agency to visualize organization/ project during 3 years.Two agencies were contacted €90,000.	90.000,00	50%	10%	70%	10%	12.150,00
9	Market based (Market price): Cost for consultancy firms to transform an organization during 3 years. Two agencies were consulted. 27600€.	27.600,00	60%	10%	60%	10%	3.974,40
9	Cost for an organization to "buy" motivation (i.e. to motivate staff) applied on the % of retained staff if assuming the organization would be affected by the spanish average of 21% staff-rotation. To keep staff motivated is estimated being €2.394/person. The organization had 42 employees. https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/9739534/03/19/Las-empresas-tienen-una-rotacion-de-personal-de-mas-del-30-en-Aragon.html . Calculation was done as following: a) If this organization had had an average turnover of staff (21%), it would have	18.721,08	70%	10%	70%	30%	1.516,41
7	Cost for motivation course. 3 groups of 13-14 persons/group covering the full organization (Each group would do 3 sessions of 4h, costing 600€/session). Calculation: €600 x 3 sessions x 3 groups = 5.400€.	5.400,00	30%	10%	50%	0%	1.701,00

Who do we have an effect on?	Who has an effect on us?	How many in group?	What will/did they invest and how much (money, time)?	Financial value (for the total population for the accounting period)	Summary of activity in numbers.	What is the change experienced by stakeholders?	Describe how you will measure the described outcome (including any sources used)	290 employable young people between 18 and 25 years old.	Describe the average amount of change experienced for to be experienced) per stakeholder.	How long (in years) does the outcome last for?
Beneficiaries		290	Time* 288 participants, average participation of 12-18 months in one of the training areas offered by the program. The split is the following: Technical Training: 1,080 hours Basic Cultural Training: 872 hours Labor competencies: 108 hours = 2160/student * 288 pers = 622 080h *The SROI convention states that time spent by the beneficiaries is not to be given a financial value.	- €	158 persons have improved the curriculum with a Level 1 certificate of professionalism in plumbing. 31 persons have job experience and improved the curriculum with Level 2 certificate of professionalism in plumbing. 26 persons have improved the curriculum with a level 1 and 2 certificates of professionalism in Pest control and Commerce. Out of the 288 that passed through the program, it is confirmed in the organization's follow-up registers that 124 young adults entered the labor market, and 19 young adults enrolled on higher level studies (intermediate degree).	Enhanced self-confidence Subjective indicator (self-reported): Number of respondents, reporting level of confidence. Respondents to report how much more self-confident they felt on a scale of 1-10. Improved life satisfaction Subjective indicator (self-reported): Number of respondents, reporting level of life satisfaction. Respondents to report how much more satisfied they were with life on a scale of 1-10. Increased motivation to study Subjective indicator (self-reported): Number of respondents, reporting level of motivation to study. Respondents to report how much more motivated they were to continue studying on a scale of 1-10. Increased readiness for employment Subjective indicator (self-reported): Number of respondents, reporting level of readiness to enter the labor market. Respondents to report how much more prepared they feel about working for a company on a scale of 1-10. Objective indicator: The student has or has not initiated a process to gain a job with the support of the labor assistant of the organization or by themselves. Secured a paid job while participating in the program Objective indicator: The student has or has not a weekend job/afternoon job (while studying). Improved social life Subjective indicator (self-reported): Number of respondents, reporting level of improved social life. Respondents to report on the extent of social life improvements on a scale of 1-10. Increased willingness to help Subjective indicator (self-reported): Number of respondents, reporting level of motivation to help. Respondents to report on the extent of motivation in helping others on a scale of 1-10. Healthier Subjective indicator (self-reported): Number of respondents, reporting level of health satisfaction. Respondents to report on the extent of health improvements on a scale of 1-10.	20 42 46 29 29 36 42 38	7 out of 10 6 out of 10 8 out of 10 8 out of 10 and 124 out of 288 total students that finished the program (43%) 29 out of 52 respondents (56%) 8 out of 10 7 out of 10 6 out of 10	4 4 2 2 2 2 2 2	

Weighting	Valuation approach (monetary)	Monetary valuation	How important is the outcome to stakeholders? (e.g. on a scale of 1-10) (N.B. To make comparison between outcomes possible, your analysis should be consistent in the type of weighting used).	Describe the monetary valuation approach used to express the relative importance (value) of each outcome. (N.B. If your analysis does not use monetary valuation of outcomes, please use the Value Map (non-SROI) tab of this spreadsheet).	How important is the outcome to stakeholders (expressed in monetary terms)?	What will happen/what would have happened without the activity?	What activity would/did you displace?	Who else contributed to the change?	Does the outcome drop off in future years?	Number of people (quantity) times value, less deadweight, displacement and attribution
7	Value from UK developed value bank (HACT) converted to Spanish life condition. This proxy was calculated using the value from the valley bank and adjusting it to the Spanish life conditions by using the Gross National Product (GNP) to indicate the difference (24,48%). 10,925,386.34,48% = €7,158,31	7,158,31	10%		40%	10%	15%	69,578,77		
6	Salary is the number 1 circumstance of "well-being" for the students. Fijiwara study associates 27% of the loss of salary to decrease in well-being. 1st time job salary in construction: €20,472/year (€2,0472*0,27) = €5,527,44	5,527,44	10%		10%	10%	25%	169,239,16		
8	Difference in average salary between an employee with Professional Certificate (Ciclo formativo de grado medio) €18,703.51, and one with superior degree (Ciclo formativo de Grado Superior (FP)) €21,496.19. Calculation: €21,496.19 - €18,703.51 = €2,792.68	2,792,68	10%		10%	10%	25%	93,649,73		
8	Macroeconomics loss in income (BIP) for NEET profile. €9,834/year	9,834,00	10%		25%	50%	10%	96,250,26		
6	Economic compensation for weekend jo. Working at McDonalds part-time during weekends, working part time weekends 8h/week during 45 weeks/year being paid €7h 8h*45weeks*€7 = €2,520/year	2,520,00	10%		50%	0%	25%	32,886,00		
8	Young adults spending on leisure activities 189€ /month 2019€ /year	2,016,00	50%		10%	50%	25%	16,329,60		
7	Salary summer camp labor (their age) 96h. Time spent on helping family or students: 2h/week Number of weeks 45 540€	540,00	10%		10%	10%	25%	16,533,72		
6	The difference between standard food cost (1256m / 1500€ /year) and healthier food. 150€ /month / 2304€ /year). Adding to this average cost for exercising regularly at gym €70 /month €840 /year).	1,644,00	20%		10%	20%	20%	35,983,87		

Stakeholders		Inputs		Outputs	Outcomes	Indicator and source	Quantity (scale)	Amount of change per stakeholder (depth)	Duration of outcomes
Who do we have an effect on?	How many in group?	What will/did they invest and how much (money, time)?	Financial value (for the total population for the accounting period)	Summary of activity in numbers.	Outcome description				
Who has an effect on us?						Describe how you will measure the described outcome (including any sources used)	200 employable young people between 18 and 25 years old.	Describe the average amount of change experienced (or to be experienced) per stakeholder.	How long (in years) does the outcome last for?
Tutors and Teachers	10	Time paid by the organization in salary. 16 Staff members. Includes teachers from the Norte Joven staff list and external paid teachers and companion resources to execute the energy audit service.	537,722.00 €	Undefined number of teaching hours spent on preparing, delivering and doing follow-up of classroom training for 280 students.	Enhanced professional knowledge and skills	Subjective indicator (self-reported): Number of respondents, reporting changes in competence. Respondents to report on their improvements in competence on a scale of 1-10.	5	9 out of 10	2
					Strengthened personal skills	Subjective indicator (self-reported): Number of respondents, reporting level of changes in personal skills. Respondents to report on their improvements concerning their skills on a scale of 1-10.	6	8 out of 10	4
					Felt more energetic	Subjective indicator (self-reported): Number of respondents, reporting level of energy and motivation. Respondents to report on their level of motivation on a scale from 1 to 10.	7	6 out of 10	4
Volunteers	91	Time (value informed by stakeholder, based on cost/hour for teacher). 186 hours on volunteer actions spent by 10 teacher Volunteers. 186h*21€ = 3906€ 70 hours on volunteer actions spent by 76 corporate Volunteers. 70h*21€ = 1470€	5,670.00 €	186 hours spent on preparing, delivering and doing follow-up of classroom training, services or simulation of interviews for 280 students.	Improved life satisfaction due to a sense of achievement from self-realization	Subjective indicator (self-reported): Number of respondents, reporting level of life satisfaction. Respondents to report how much more satisfied they were with life on a scale of 1-10.	10	8 out of 10	4
					Enhanced professional skills	Subjective indicator (self-reported): Number of respondents, reporting changes in competence. Respondents to report on their improvements in competence on a scale of 1-10.	14	7 out of 10	4

Weighting	Valuation approach (monetary)	Monetary valuation	Deadweight %	Displacement %	Attribution %	Drop off %	Impact calculation
How important is this outcome to stakeholders? (e.g. on a scale of 1-10) (N.B. To make comparison between outcomes possible, your analysis should be consistent in the type of weighting used).	Describe the monetary valuation approach used to express the relative importance (value) of each outcome. (N.B. If your analysis does not use monetary valuation of outcomes, please use the Value Map (non-SROI) tab of this spreadsheet).	How important is the outcome to stakeholders (expressed in monetary terms)?	What will happen/what would have happened without the activity?	What activity would/did you displace?	Who else contributed to the change?	Does the outcome drop off in future years?	Number of people (quantity) times value, less deadweight, displacement and attribution
8	Cost for attending a course for professionals in renewable energies €95/person	695.00	0%	10%	10%	25%	2,814.75
8	Cost for personal growth (development) program aimed at professionals €2000/person	2,000.00	50%	10%	50%	10%	2,700.00
6	Value for stakeholder (stated preference) €250/month over a year €250/month * 12 months = €3000/year	3,000.00	50%	10%	50%	10%	4,725.00
8	Cost for attending a serious personal development program for individuals €590/person	4,590.00	20%	30%	20%	20%	20,563.20
7	Cost for course in Communication for individuals: 500€/course	500.00	20%	10%	20%	20%	4,032.00

Who do we have an effect on?	How many in group?	What will/did they invest and how much (money, time)?	Financial value (for the total population for the accounting period)	Summary of activity in numbers.	Outcomes	Indicator and source	Quantity (scale)	Amount of change per stakeholder (depth)	Duration of outcomes
Who has an effect on us?					What is the change experienced by stakeholders?				
Who has an effect on us?						Describe how you will measure the described outcome (including any sources used)	200 employable young people between 18 and 25 years old.	Describe the average amount of change experienced (or to be experienced) per stakeholder.	How long (in years) does the outcome last for?
Companies	50	Time (at min wage). 824 hours estimated in total for the internships-on-boarded students at 40 companies. 204 students. 14,206h (minimum salary of admin) 4h/student Estimated time for contract signing, tutor assignment, and teaching. (204*(4h*14,206)) = 11,587,20€ Time (at min wage). 890	24,225.00 €	Support in hours worked by program participants from 204 trained students for 803/student. Approximately a total of 16,320 hours. Support in hours worked by 89 skilled workers for 12 months working 4h/day. Approximately a total of 65,440 hours.	Increased social consciousness in the organization	Subjective indicator (self-reported): Number of respondents, reporting level of consciousness. Respondents to report on the extent of social consciousness on a scale of 1-10.	2	6 out of 10	2
					Increased in organizational diversity (due to employment of former students)	Subjective indicator (self-reported): Number of respondents, reporting perception of cultural consciousness. Respondents were to report, on a scale of 1-10, how much they thought the organization had changed in their cultural consciousness. Supported by an objective indicator to be measure right after the closure of the program. Objective indicator: contracted students with non-spanish background.	1	6 out of 10 and 96 out of 124 that landed a job (75%)	1
Customers of the audits	26	Time (at average wage in industry). 156 hours spent in total on 26 households 6h per household average cost/hour in the industry 19€ ((9h*26)*19€)	2,808.00 €	26 households received an energy saving audit and had energy efficiency measures implemented increasing cost saving possibilities.	Felt empowered to advocate for household efficiency	Subjective indicator (self-reported): Number of respondents, reporting level of empowerment. Respondents to report on how empowered they felt on a scale of 1-10.	5	7 out of 10	4
					Improved finances	Subjective indicator (self-reported): Number of respondents, reporting amount of cost savings on electricity bills.	4	7 out of 10	4

Express the relative importance (value) of the outcome			Deadweight %	Displacement %	Attribution %	Drop off %	Impact calculation
Weighting	Valuation approach (monetary)	Monetary valuation					
How important is this outcome to stakeholders? (e.g. on a scale of 1-10) (N.B. To make comparison between outcomes possible, your analysis should be consistent in the type of weighting used).	Describe the monetary valuation approach used to express the relative importance (value) of each outcome. (N.B. If your analysis does not use monetary valuation of outcomes, please use the Value Map (non-SROI) tab of this spreadsheet).	How important is the outcome to stakeholders (expressed in monetary terms)?	What will happen/what would have happened without the activity?	What activity would/did you displace?	Who else contributed to the change?	Does the outcome drop off in future years?	Number of people (quantity) times value, less deadweight, displacement and attribution
6	Value for volunteer time was calculated in this way: •Average volunteer time in Spain: 3h/week •Number of weeks/year=45 weeks •Period of time: 1 year (to "match" the period of time a student spent in a company). •Basic salary used for proxy. The rationale is that the person volunteering would value its hourly cost to how much they got paid for their work). Senior Professional in the construction industry €2,900/m (€18,13h) (3h *45 weeks) *€18,13h = €2,447.55.	2,447.55	40%	10%	60%	10%	1,057.34
6	Increased employee value due to diversity (Additional attribution to the profit (25%+) of company that contracts former students due to diversity). Number of employees at the company that hired 54 of the students (used as base line) : 330 Profit 2020: €2,689,373/year Employee profit contribution 2020: €9150/year % of increase in contribution due to diversity according to study: 25% (€9150*1.25 = €10,187.50) Variation in employee value due to diversity: €10,187.50-€9150 = €1912.15/employee/year Number of companies who contracted in 2021: 48 €1912 employee value increase *48 companies = €91,776	91,776.00	30%	30%	30%	20%	31,479.17
7	Cost for community session in energy saving / awareness talk Market price for awareness talk 400€ (20 participants, €20/participants).	400,00	20%	10%	30%	10%	1,008.00
7	Cost savings due to efficient usage of energy 256m during 12 months (12*256) = €300.	300,00	10%	10%	30%	10%	680.40

Who do we have an effect on?	How many in group?	What will/did they invest and how much (money, time)?	Financial value (for the total population for the accounting period)	Summary of activity in numbers.	What is the change experienced by stakeholders?	Describe how you will measure the described outcome (including any sources used)	200 employable young people between 18 and 25 years old.	Describe the average amount of change experienced (or to be experienced) per stakeholder.	How long (in years) does the outcome last for?	
Families or legal guardians	288	Time (at minimum wage). Those students that were underage, had to be enrolled by their parents. The time spent by these parents on enrollment was: 24 hours spent by 1 family member or legal guardians managing the beneficiaries' onboarding to Norte Joven. Onboarding time (Two 1-hour meetings and 2 hours of paperwork). Minimum salary (14,206h). (24*(€14,206))	1,303,20 €	288 more employable family members 124 family members with employment	Improved mental health	Subjective indicator (self-reported): Number of respondents, reporting on mental health. Respondents to report on the extent of how healthy they felt on a scale of 1-10.	7	9 out of 10	2	
						Better functioning family	Subjective indicator (self-reported): Number of respondents, reporting on level of family function. Respondents to report on the extent family was functioning on a scale of 1-10.	6	9 out of 10	2
						Time freed up for the parents	Subjective indicator (self-reported): Number of respondents, reporting on amount of freed-up-time. Respondents to report on the time freed up.	5	8 out of 10	2
The State - Social services	1	This stakeholder does not generate any significant input. The service provided was impacted to a very small extent, due to the automatization of the registration process.	- €	124 enrolled contributors to social services.	Avoided cost for social welfare expenditures	Number of contracted former students employed for at least 12 months removed from NEET situation	124	0-ans	1	
Total			977,446,20							

(la imagen de arriba incluye la entrada total)

Express the relative importance (value) of the outcome			Deadweight	%	Displacement	%	Attribution	%	Drop off	%	Impact calculation
Weighting	Valuation approach (monetary)		Monetary valuation								
How important is this outcome to stakeholders? (a-g on a scale of 1-10) (N.B. To make comparison between outcomes possible, your analysis should be consistent in the type of weighting used).	Describe the monetary valuation approach used to express the relative importance (value) of each outcome. (N.B. If your analysis does not use monetary valuation of outcomes, please use the Value Map (non-SROI) tab of this spreadsheet).		How important is the outcome to stakeholders (expressed in monetary terms)?	What will happen/what would have happened without the activity?		What activity would/did you displace?	Who else contributed to the change?		Does the outcome drop off in future years?		Number of people (quantity) times value, less deadweight, displacement and attribution
9	Cost related to anxiety avoided. It is calculated for a two year period as the program lasted for two years. Combination of 3: a) Treatment: (average is one year, 12-18 sessions for mild anxiety) 24 sessions * €70's = €1,680 b) Hospital cost: 1 day over a two years period = € 5,000 c) Absence from work average time 15 days/year. Average salary: €1,706/m (20 days) = €85.30/day (2 ^a 15 = €2,559) (treatment: 24 sessions * €70) + (hospital cost 1 day/year € 5,000) + (absence from work €85.30/day * 15 days * 2 years = €2,559) = €9239		9.239,00	0%	10%	10%		10%		52.385,13	
9	Value from the UK value bank (HACT: (www.hact.org.uk) developed value bank adjusted to Spanish life conditions. HACT data €9067 - BNP difference 34,48% = €5286/year		5.286,00	10%	10%	10%		10%		23.120,96	
8	Market value for average spent on club 840€/year		840,00	10%	10%	20%		50%		2.721,60	
10	Value assigned to "having" a person in a "ni-ni" (NEET) situation, not working, not studying for one year 9834€/year/person		9.834,00	30%	10%	10%		0%		691.408,87	

Total	1.407.552,56
--------------	--------------

1.407.552,56	546.395,18	179.175,01	142.741,72	0,00	0,00
--------------	------------	------------	------------	------	------

Present value of each year	1.407.552,56
Total Present Value (PV)	2.231.477,26
Net Present Value (PV minus the investment)	1.254.031,06
Social Return (Value per amount invested)	2,28

1.407.552,56	527.918,05	167.261,79	128.744,86	0,00	0,00
					2.231.477,26
					1.254.031,06
					2,28

Apéndice D -Preguntas realizadas en la consulta

A continuación, encontrará las preguntas de la consulta cualitativa divididas por grupos de interés.

Grupos de interés	Preguntas formuladas			
Norte Joven (como organización)	<p>Cuestionario dinámico</p> <ul style="list-style-type: none"> Ahora mismo, ¿qué haces? (Lista de opciones) ¿Diría que el Programa ha generado algún cambio en USTED o en la organización, que ha llevado a un cambio de hábitos, circunstancias, actitud, capacidad, conciencia u otro? Si no, ¿podría explicar por qué "no"? <p>Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: debido a su participación en el programa...</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;">Pregunta inicial</td> <td style="width: 33%;">Pregunta de seguimiento: Así que llevó a...</td> <td style="width: 33%;">Pregunta de seguimiento: Así se llegó a...(si había que decir algo más se daba más espacio)</td> </tr> </table>	Pregunta inicial	Pregunta de seguimiento: Así que llevó a...	Pregunta de seguimiento: Así se llegó a...(si había que decir algo más se daba más espacio)
Pregunta inicial	Pregunta de seguimiento: Así que llevó a...	Pregunta de seguimiento: Así se llegó a...(si había que decir algo más se daba más espacio)		

	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%; padding: 5px;">¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?</td> <td style="width: 33%; padding: 5px;">Ese cambio que ha mencionado en la pregunta anterior, ¿a qué le llevó?</td> <td style="width: 33%; padding: 5px;">Ese cambio que ha mencionado en la pregunta anterior, ¿a qué le llevó?</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Experimentó algún cambio no deseado o negativo debido al programa? ● Además de usted, ¿quién más cree que ha experimentado algún cambio relacionado con el programa? ● ¿Hay algo más que quieras añadir? 	¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?	Ese cambio que ha mencionado en la pregunta anterior, ¿a qué le llevó?	Ese cambio que ha mencionado en la pregunta anterior, ¿a qué le llevó?
¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?	Ese cambio que ha mencionado en la pregunta anterior, ¿a qué le llevó?	Ese cambio que ha mencionado en la pregunta anterior, ¿a qué le llevó?		
<p>Beneficiarios</p>	<p>Cuestionario dinámico</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mi nombre y apellido son: ● Ahora: Escoge de entre las siguientes, la opción que más te convenga (Estoy estudiando en Norte Joven / No estoy estudiando en Norte Joven) ● Estudiar: Escoge entre las siguientes, la opción que más se acerque a tus propias preferencias (Estudio Electricidad/Estudio Fontanería/Estudio Carpintería) ● Salidas a la vivienda estudiantil: Durante tu estancia en Norte Joven, ¿has participado en salidas a viviendas de estudiantes? (sí/no) ● Salidas a la vivienda de los estudiantes: Elige la opción que más te convenga de las siguientes (participé en la auditoría/participé en las reparaciones/participé en las dos que mencionas) ● Con la formación finalizada: ¿Cuál fue tu última formación con Norte Joven? "Mi última formación con Norte Joven fue": (Electricidad/Fontanería/Carpintería/Formación a través de un contrato de aprendizaje con la empresa ACLIMAR./Certificado de Profesionalidad de Servicios de Control de Plagas./Certificado de Profesionalidad de Actividades Auxiliares de Comercio). ● Salidas a domicilios: Durante tu estancia en Norte Joven, ¿has participado en salidas a domicilios? (sí/no) ● Visitas a domicilio: Elija la opción que más le convenga de entre las siguientes (He participado en la auditoría/Participé en las reparaciones/Participé en las dos que menciona) ● Ahora: Escoge de entre las siguientes, la opción que más se ajuste a ti en este momento (Busco trabajo con el apoyo de Norte Joven/Trabajo en una empresa a través de Norte Joven/Trabajo en una empresa que conseguí por mi cuenta/otra) ● Transporte: Cuando voy/voy a clase o a las prácticas, suelo desplazarme/me muevo: (Caminando/en bicicleta/en metro o tren/en autobús/me han llevado en coche/otro) ● El futuro: ¿Cómo imagina su futuro? ● Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en tu vida. <table border="1" style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 33%; padding: 5px;">Pregunta inicial</td> <td style="width: 33%; padding: 5px;">pregunta de seguimiento: Así que llevó a...</td> <td style="width: 33%; padding: 5px;">pregunta de seguimiento: Así se llegó a...(si había que decir algo más se daba más espacio)</td> </tr> </table>	Pregunta inicial	pregunta de seguimiento: Así que llevó a...	pregunta de seguimiento: Así se llegó a...(si había que decir algo más se daba más espacio)
Pregunta inicial	pregunta de seguimiento: Así que llevó a...	pregunta de seguimiento: Así se llegó a...(si había que decir algo más se daba más espacio)		

	<table border="1" data-bbox="435 248 1361 409"> <tr> <td data-bbox="435 248 751 409">¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?</td> <td data-bbox="751 248 1067 409">Ese cambio que ha mencionado en la pregunta anterior, ¿a qué le ha llevado?</td> <td data-bbox="1067 248 1361 409">Ese cambio que ha mencionado en la pregunta anterior, ¿a qué le llevó?</td> </tr> </table> <ul data-bbox="485 443 1302 636" style="list-style-type: none"> • Ahora mismo, ¿qué haces? (Lista de opciones) • ¿Por qué no? • ¿Qué ha cambiado? ¿Qué haces ahora de forma diferente? Descríbelo. • ¿Todo lo que has contestado antes ha sido positivo? • ¿Qué fue negativo y por qué? • ¿Quieres contarnos más? 	¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?	Ese cambio que ha mencionado en la pregunta anterior, ¿a qué le ha llevado?	Ese cambio que ha mencionado en la pregunta anterior, ¿a qué le llevó?			
¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?	Ese cambio que ha mencionado en la pregunta anterior, ¿a qué le ha llevado?	Ese cambio que ha mencionado en la pregunta anterior, ¿a qué le llevó?					
<p>tutores y profesores</p>	<p>Cuestionario dinámico</p> <ul data-bbox="485 701 1372 920" style="list-style-type: none"> • Mi nombre y apellido son: • ¿Desde cuándo trabajas en Norte Joven? • Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en tu vida. • Ahora mismo, ¿qué haces? (Lista de opciones) • ¿Por qué no? • Preguntas para identificar la cadena de acontecimientos: Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en tu vida. <table border="1" data-bbox="435 925 1361 1122"> <tr> <td data-bbox="435 925 751 1122">Pregunta inicial</td> <td data-bbox="751 925 1067 1122">pregunta de seguimiento: Así se llega a...</td> <td data-bbox="1067 925 1361 1122">pregunta de seguimiento: De este modo, se llega a... (si es necesario indicar algo más, se da más espacio)</td> </tr> </table> <table border="1" data-bbox="435 1122 1361 1279"> <tr> <td data-bbox="435 1122 751 1279">¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?</td> <td data-bbox="751 1122 1067 1279">Ese cambio que ha mencionado en la pregunta anterior, ¿a qué le llevó?</td> <td data-bbox="1067 1122 1361 1279">Ese cambio que ha mencionado en la pregunta anterior, ¿a qué le llevó?</td> </tr> </table> <ul data-bbox="485 1283 1099 1402" style="list-style-type: none"> • ¿Quieres contarnos más? • ¿Todo lo que has contestado antes ha sido positivo? • ¿Qué fue negativo y por qué? • 	Pregunta inicial	pregunta de seguimiento: Así se llega a...	pregunta de seguimiento: De este modo, se llega a... (si es necesario indicar algo más, se da más espacio)	¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?	Ese cambio que ha mencionado en la pregunta anterior, ¿a qué le llevó?	Ese cambio que ha mencionado en la pregunta anterior, ¿a qué le llevó?
Pregunta inicial	pregunta de seguimiento: Así se llega a...	pregunta de seguimiento: De este modo, se llega a... (si es necesario indicar algo más, se da más espacio)					
¿Qué ha cambiado en ti o en tu vida?	Ese cambio que ha mencionado en la pregunta anterior, ¿a qué le llevó?	Ese cambio que ha mencionado en la pregunta anterior, ¿a qué le llevó?					
<p>voluntarios</p>	<p>Cuestionario dinámico</p> <ul data-bbox="485 1469 1372 1888" style="list-style-type: none"> • Mi nombre y apellido son: • Voluntariado: Elige la opción que más te convenga de entre las siguientes (Soy o he sido profesor voluntario/Es o he sido voluntario de una empresa (Voluntariado Corporativo) • Voluntario docente: Elige la opción que más te convenga (He enseñado o estoy enseñando a alumnos de Norte Joven./Otro) • Voluntario corporativo: Elige la opción que más se ajuste a ti (He dirigido o dirigiré Talleres de Formación y Orientación Laboral./He participado o participaré en la realización de simulacros de entrevistas./He dirigido o dirigiré Talleres Financieros/He prestado o prestaré apoyo terapéutico a los alumnos/He prestado o prestaré apoyo jurídico a los alumnos/otro) • En referencia a su colaboración con Norte Joven, ¿qué cambio cree que ha supuesto para la empresa en la que trabaja? 						

	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Se considera usted un partidario activo de la integración de los jóvenes socialmente desfavorecidos? ● ¿Ha tenido otras experiencias de voluntariado? ● Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en tu vida. ● Ahora mismo, ¿qué haces? (Lista de opciones) ● ¿Por qué no? ● ¿Qué ha cambiado? ¿Qué haces ahora de forma diferente? Descríbelo. ● ¿Todo lo que has contestado antes ha sido positivo? ● ¿Qué fue negativo y por qué? ● ¿Quieres contarnos más?
<p>empresas</p>	<p>Cuestionario dinámico</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Conoce el proyecto Norte Joven? ● Mi nombre y apellido son: ● A qué empresa representa ● ¿Qué colaboración tiene su empresa con Norte Joven? (Alumnos de Norte Joven hacen prácticas en mi empresa/Tenemos trabajadores que han sido alumnos de Norte Joven./No sé/otros) ● Escoge de entre las siguientes, la(s) opción(es) que más se acerque(n) a ti (Soy coordinador/a de prácticas/soy tutor/a de prácticas/soy jefe/a de un/a antiguo/a alumno/a de Norte Joven./soy compañero/a de un/a antiguo/a alumno/a de Norte Joven./otra) ● Piensa si "gracias a Norte Joven" algo es diferente en tu vida. ● Ahora mismo, ¿qué haces? (Lista de opciones) ● ¿Por qué no? ● ¿Qué ha cambiado? ¿Qué haces ahora de forma diferente? Descríbelo. ● ¿Todo lo que has contestado antes ha sido positivo? ● ¿Qué fue negativo y por qué? ● Ahora piensa si tu relación con los alumnos de prácticas o trabajadores que han sido ex alumnos de Norte Joven ha supuesto un cambio en la empresa en la que trabajas, ¡explícalo! ● Indique si su percepción de los jóvenes desfavorecidos ha cambiado positivamente tras la experiencia de los alumnos de Norte Joven en su empresa. ● ¿Se considera usted un partidario activo de la integración de jóvenes socialmente desfavorecidos en su empresa? ● ¿Quieres contarnos más?
<p>Cientes de la auditoría</p>	<p>Cuestionario dinámico</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mi nombre y apellido son: ● ¿La información dada y las reparaciones realizadas en tu casa por los alumnos de Norte Joven han supuesto un cambio en tu vida? ● Piensa si "gracias a Generando Futuro" algo es diferente en tu vida. ● Ahora mismo, ¿qué haces? (Lista de opciones) ● ¿Por qué no? ● ¿Qué ha cambiado? ¿Qué haces ahora de forma diferente? Descríbelo. ● ¿Todo lo que has contestado antes ha sido positivo? ● ¿Qué fue negativo y por qué? ● ¿Quieres contarnos más?

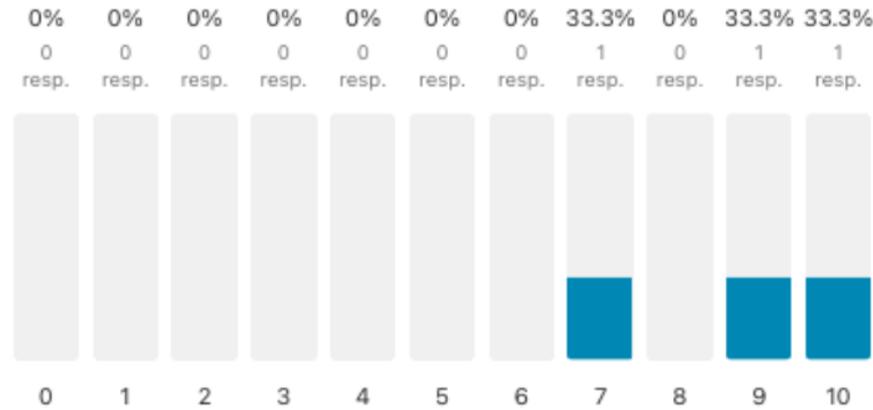
Tabla
Elaboración propia.

225:

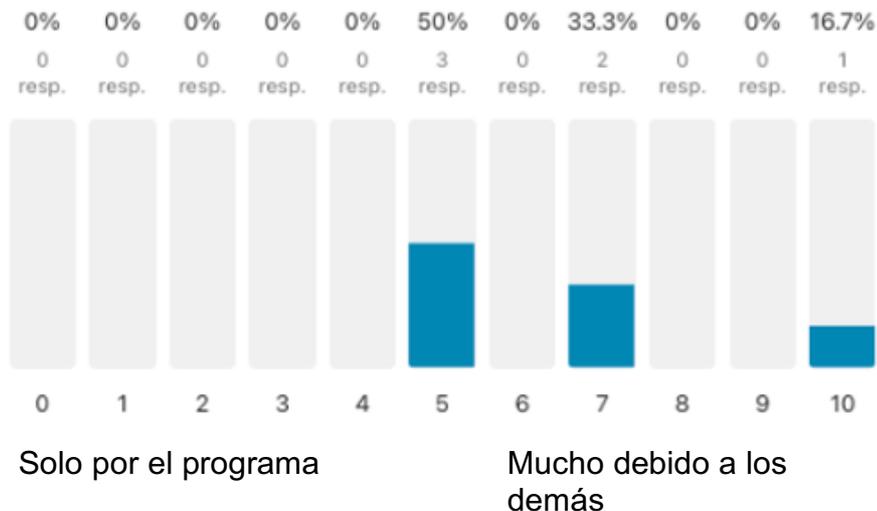
Referencias.

Apéndice E- Preguntas de consulta sobre los cambios (outcomes) (cuantitativas)

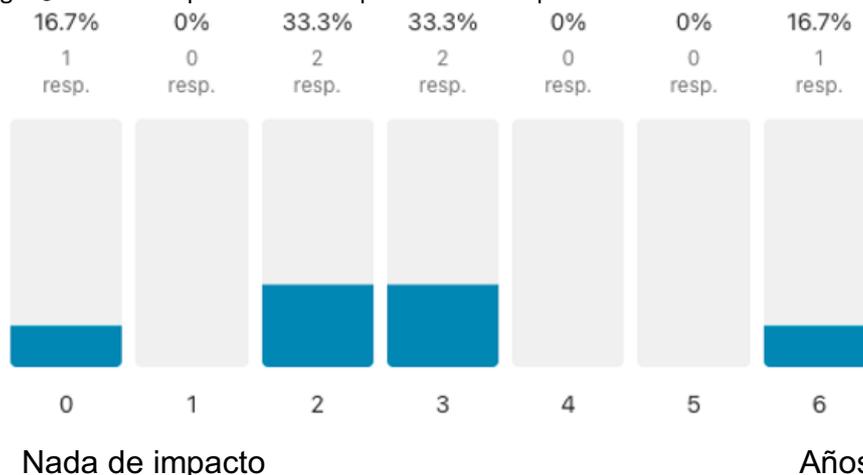
A continuación, encontrará las preguntas de la consulta cualitativa divididas por grupos de interés.

grupos de interés	Preguntas formuladas
<p>Norte Joven (como organización)</p>	<p>Cuestionario dinámico</p> <ul style="list-style-type: none"> <p>Cambio 1: Gracias a Generando Futuro, la posibilidad de obtener financiación para la organización ha aumentado.</p> <p><i>"El impacto (cambio) del programa ha hecho que Norte Joven sea percibida como una entidad innovadora y actualizada que asegura cambios con impacto en sus alumnos, sus familias y la comunidad, aumentando así sus posibilidades de obtener financiación".</i></p> <p>¿Está usted de acuerdo?</p> <p>sí 6 resp. 100%</p>  <p>No 0 resp. 0%</p> <p>1a. Importancia: Del 1 al 10, ¿qué importancia tiene este cambio para Norte Joven? (1-10)</p>  <p style="text-align: center;">No es importante Es muy importante</p>

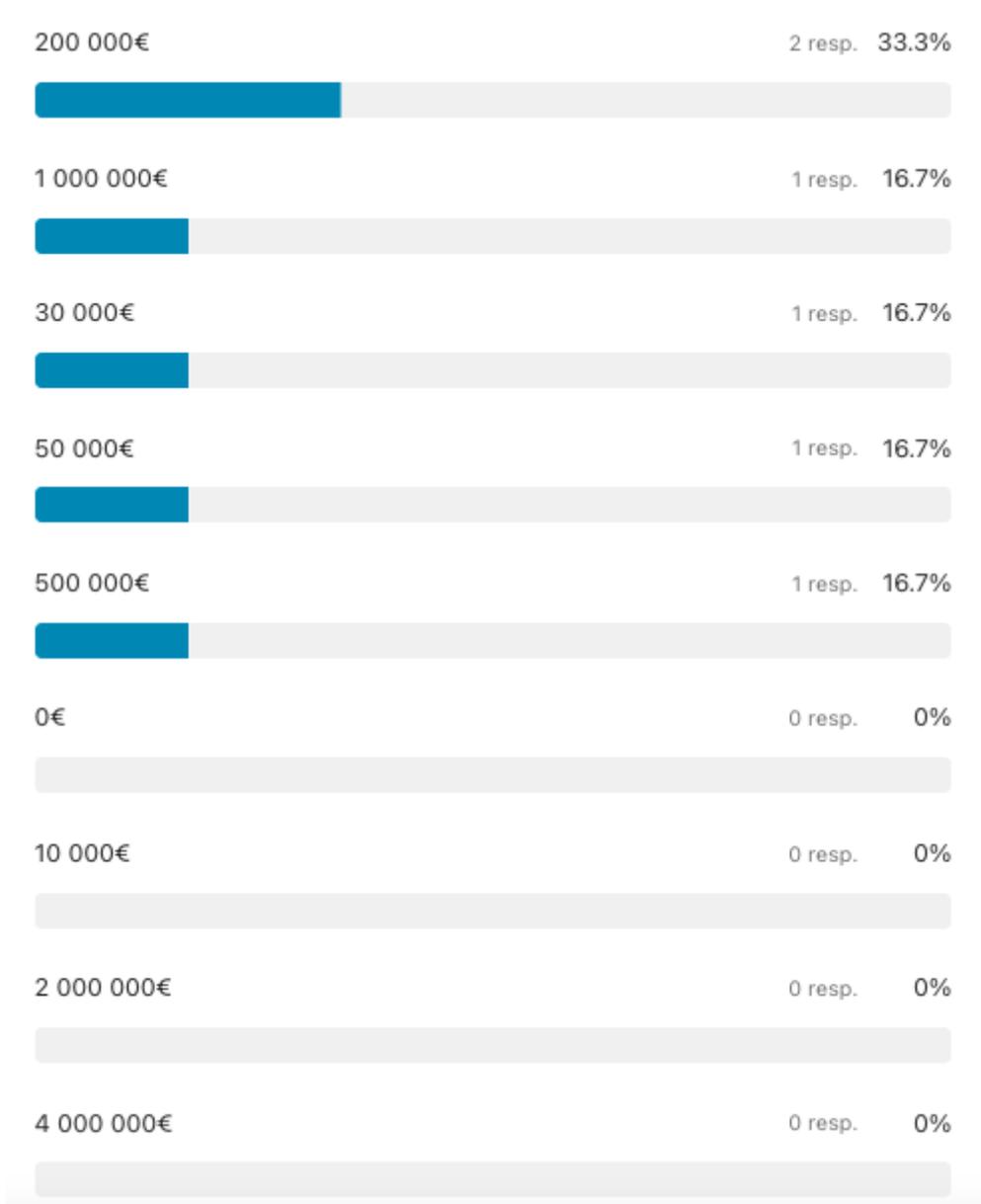
- 1e. Atribución: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que el "cambio" se debe únicamente a la existencia del programa o han influido otros factores? (1-10)



- 1f. ¿Quién le ha influido más?
Texto libre
- 1g. Desenlace: Un cambio puede producirse y afectarle durante un periodo de tiempo más corto o largo. ¿Cuánto tiempo más estima que Norte Joven podrá disfrutar de este cambio? (1-10)



- 1h. ¿Cuánto vale haber conseguido este cambio en el Norte Joven? Imaginemos que buscamos financiación para un nuevo proyecto. Aunque es difícil de valorar, y es sólo un ejercicio de estimación, cuánto dirías que es probable que podamos conseguir teniendo en cuenta lo que es ahora Norte Joven y presentando, Generando Futuro como un "caso de éxito".

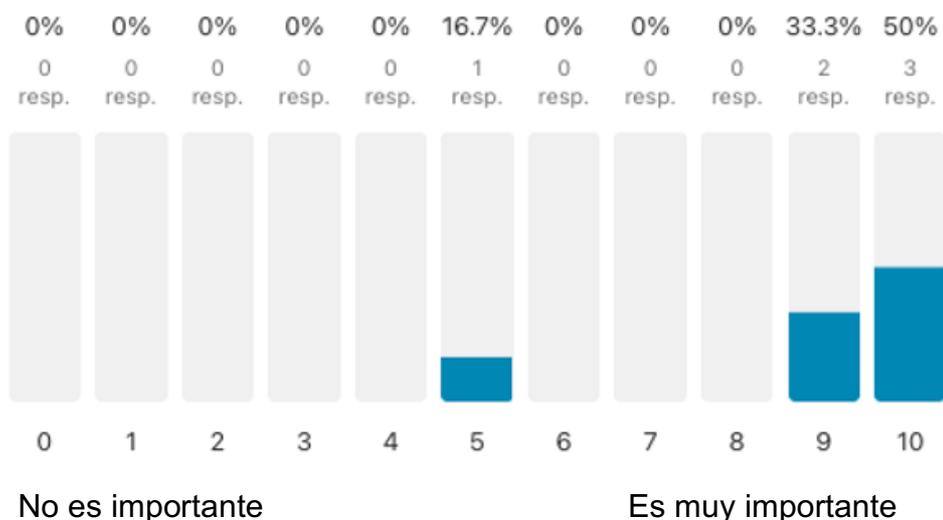


- Cambio 2: Gracias a Generando Futuro somos una organización transformada, más actualizada y mejor preparada para el futuro. *"Estamos mejor preparados en nuestro "nicho de mercado", tenemos más posibilidades de desarrollar programas de calidad con impacto real y que aborden problemas actuales (por ejemplo, la falta de trabajadores en las empresas con conocimientos sobre energías renovables). Incluso podríamos ser una referencia en el ámbito en el que operamos"*. ¿Está de acuerdo?

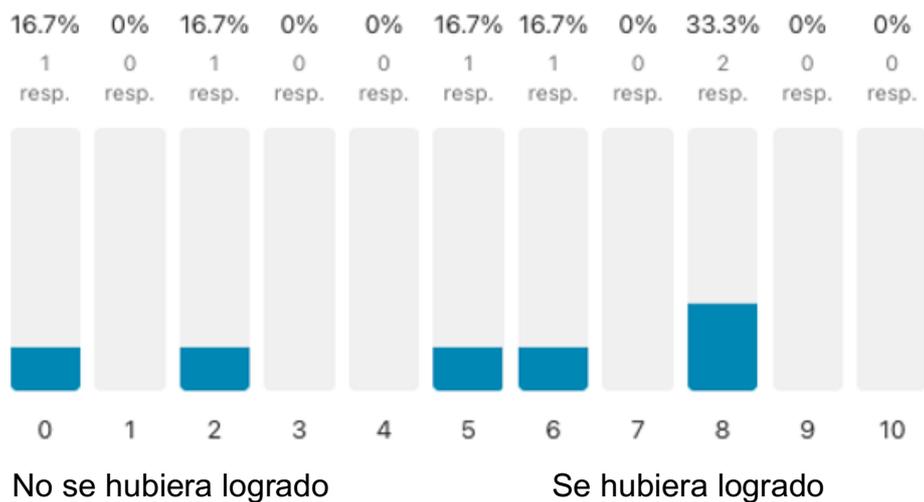
- (repite las preguntas a-h anteriores)



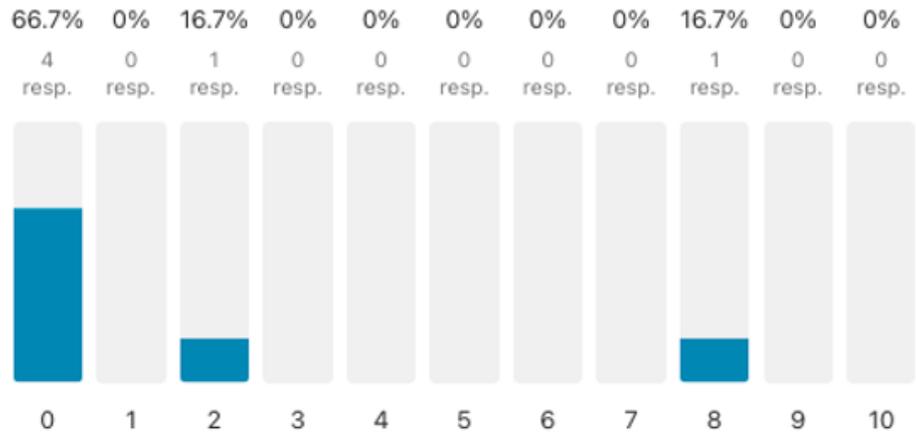
2a. Importancia: Del 1 al 10, ¿qué importancia tiene este cambio para Norte Joven? (1-10)



- 2b. Peso muerto: De 1 a 10, ¿en qué medida cree que Norte Joven habría tenido éxito incluso sin haberse desarrollado el programa? (1-10)



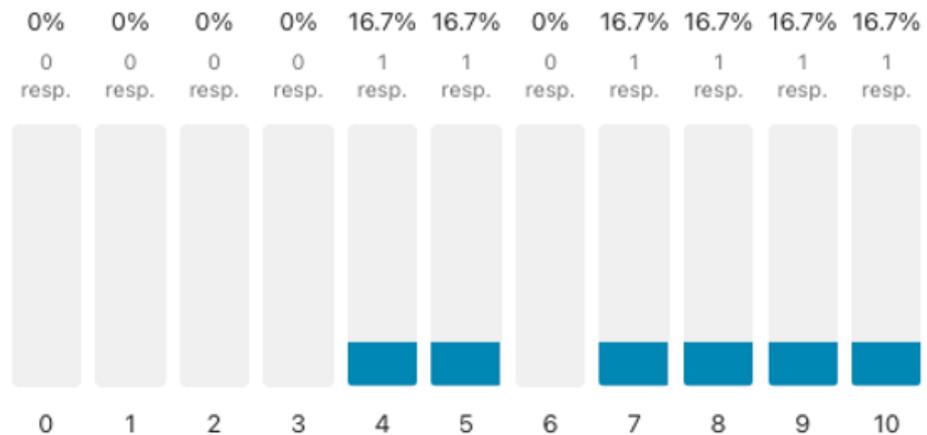
- 2cDIP: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que al dedicarse a "Generar Futuro" la organización ha tenido que dejar de hacer otra cosa, ¿que posiblemente hubiera generado el mismo cambio?



No tuve que dejar de hacerlo

Tuve que dejar de hacerlo

- 2d. ¿Qué fue? Descríbelo.
Texto libre.
- 2e. Atribución: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que el "cambio" se debe únicamente a la existencia del programa o han influido otros factores? (1-10)

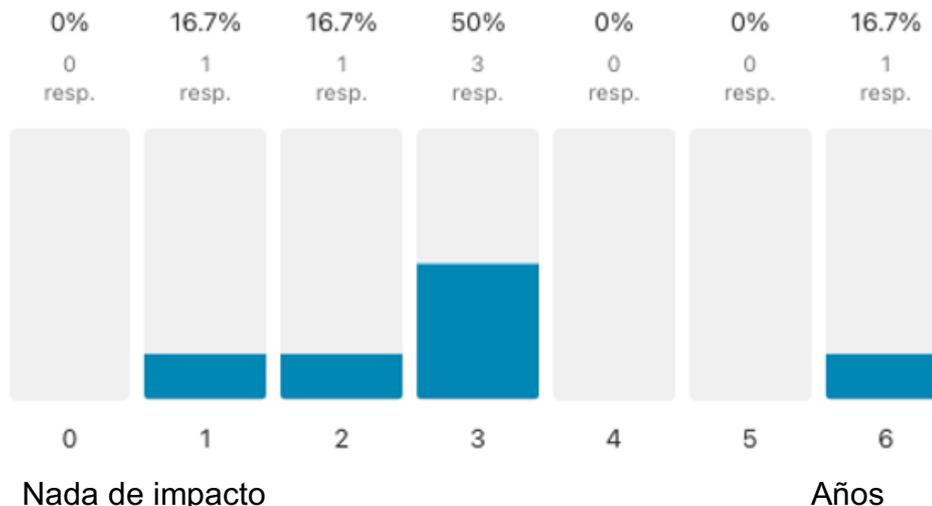


Solo por el programa

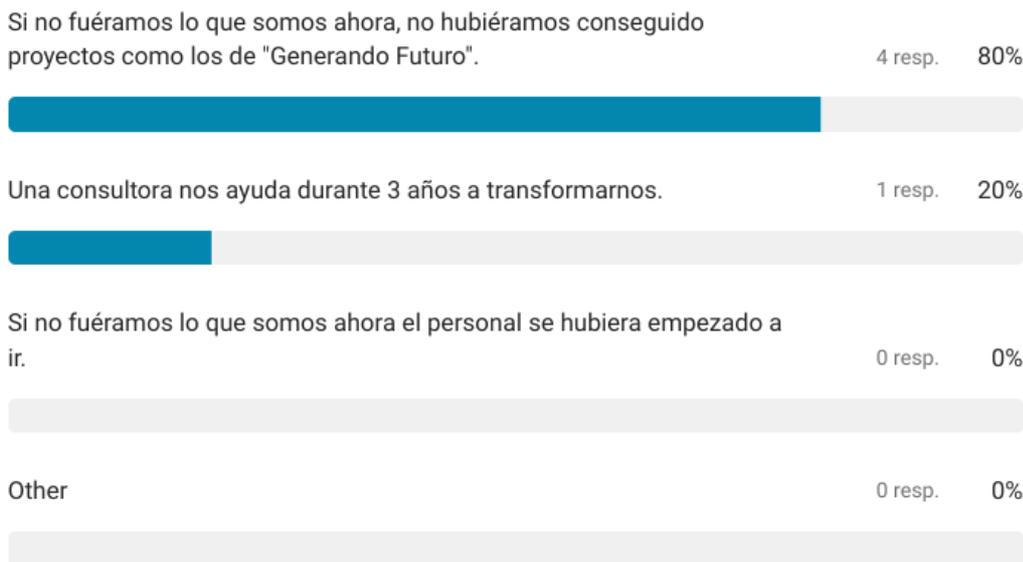
Debido a otras cosas

- 2f. ¿Quién le ha influido más?
Texto libre

- 2g. Desenlace: Un cambio puede producirse y afectar durante un periodo de tiempo más o menos largo. ¿Cuánto tiempo estima que Norte Joven podrá disfrutar de este cambio? (1-10)



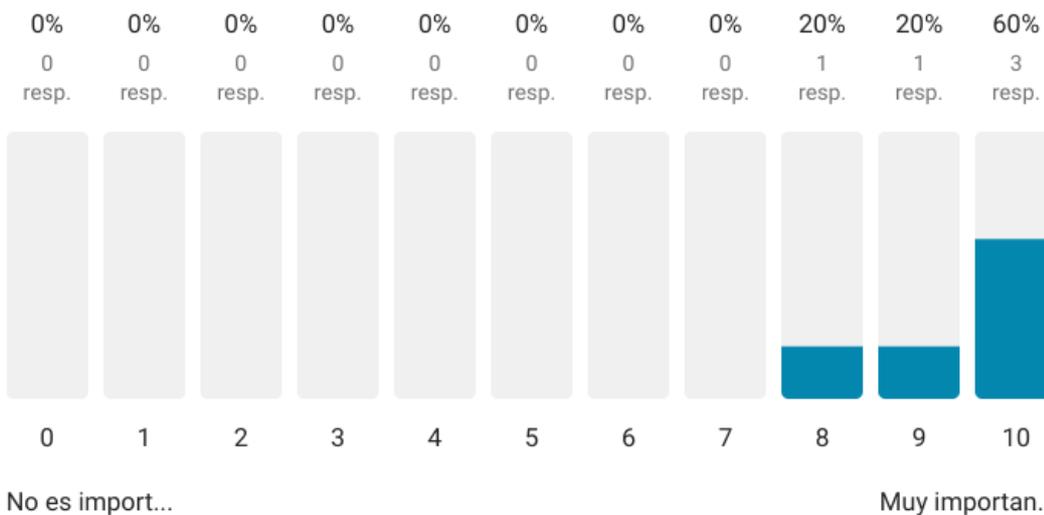
2h. Valoración: ¿Cuánto vale haber conseguido este cambio en Norte Joven? Aunque es difícil valorarlo, es sólo un juego de estimación. ¿Cuál de las siguientes opciones dirías que representa mejor el valor de mantener este estatus?



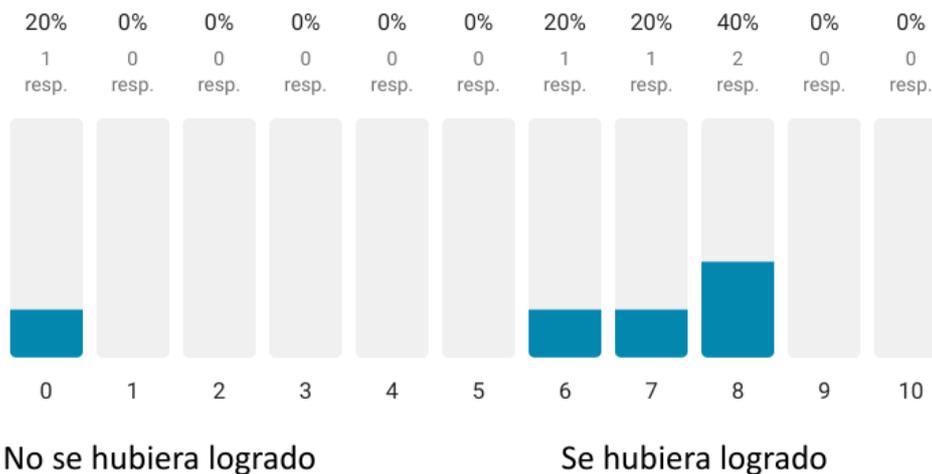
Cambio 3: Gracias a Generando Futuro hemos reforzado y visualizado externamente la filosofía y los valores de la organización. ¿Está de acuerdo?



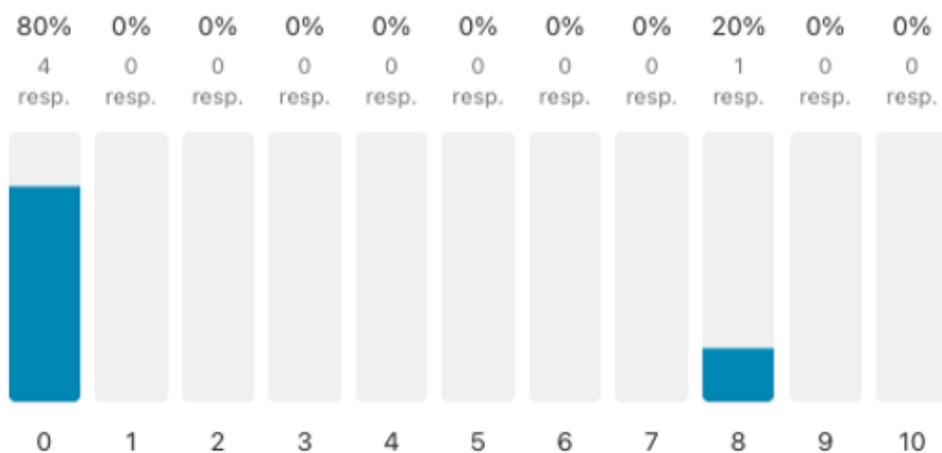
- 3a. Importancia: Del 1 al 10, ¿qué importancia tiene este cambio para Norte Joven? (1-10)



- 3b. Peso muerto: De 1 a 10, ¿en qué medida cree que Norte Joven habría tenido éxito incluso sin haberse desarrollado el programa? (1-10)



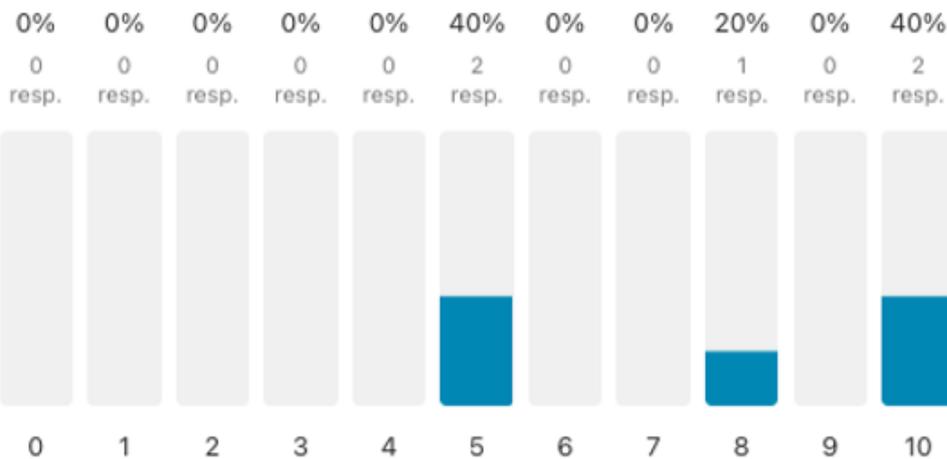
- 3c: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que al dedicarse a "Generando Futuro" la organización ha tenido que dejar de hacer otra cosa, que posiblemente hubiera generado el mismo cambio?



No dejamos de lado nada

Dejamos de lado mucho

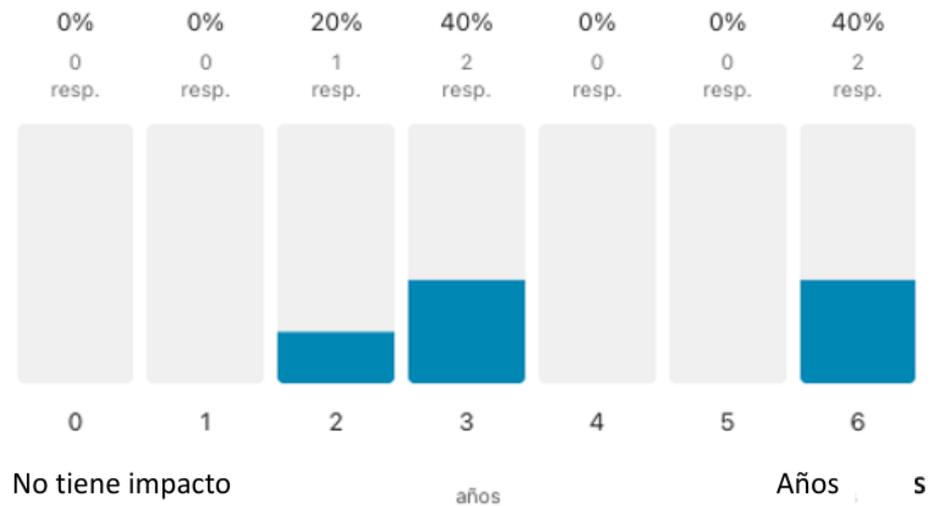
- 3d. ¿Qué fue? Descríbelo.
Texto libre.
- 3e. Atribución: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que el "cambio" se debe únicamente a la existencia del programa o han influido otros factores? (1-10)



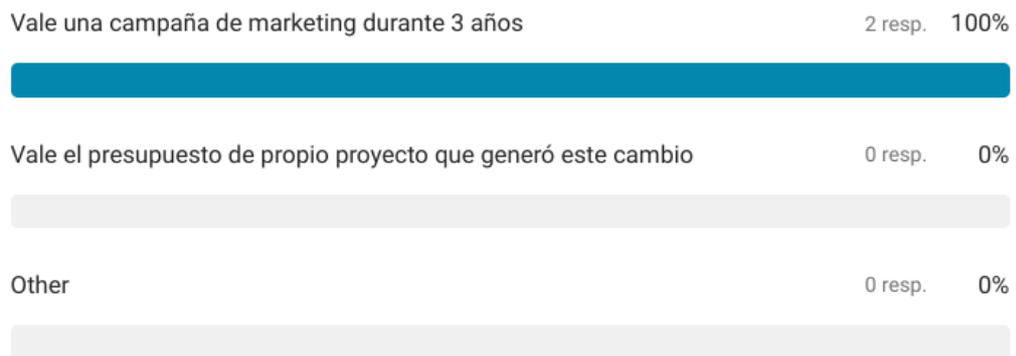
Debido sólo al programa

Debido a otros

- 3f. ¿Quién le ha influido más?
Texto libre
- 3g. Desenlace: Un cambio puede producirse y afectar durante un periodo de tiempo más o menos largo. ¿Cuánto tiempo estima que Norte Joven podrá disfrutar de este cambio? (1-10)



3h. Valoración: ¿Cuánto vale haber conseguido este cambio en Norte Joven? Aunque es difícil valorarlo, y es sólo un juego de estimación. ¿Cuál de las siguientes opciones dirías que representa mejor el valor de mantener este cambio?



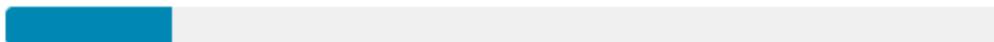
- Cambio 4: Gracias a Generando Futuro, somos una organización atractiva como lugar de trabajo, donde el personal quiere quedarse y trabajar. ¿Está usted de acuerdo?

Sí

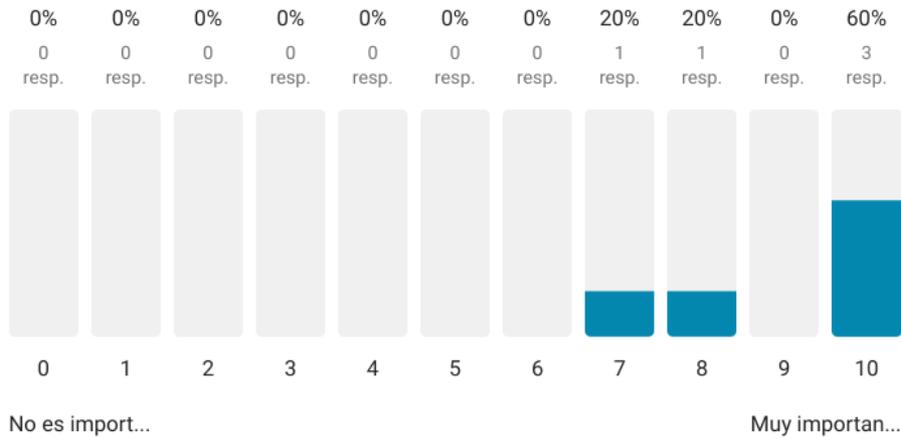


No

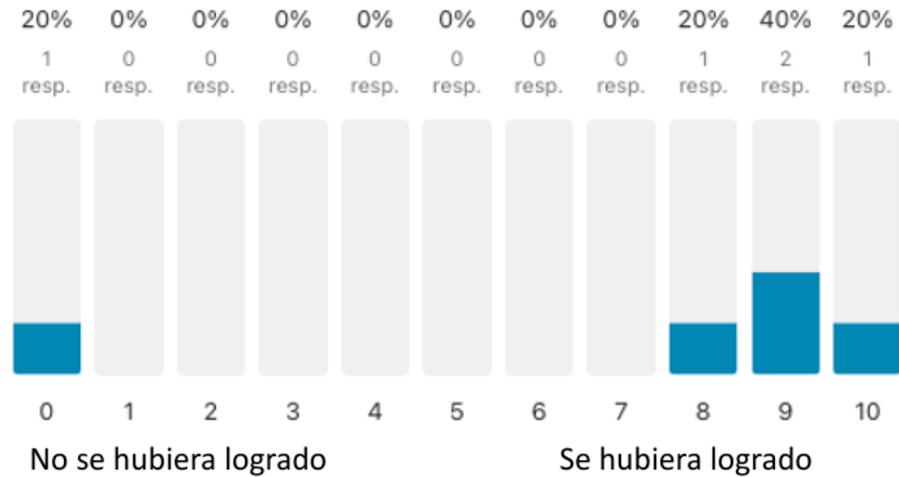
1 resp. 16.7%



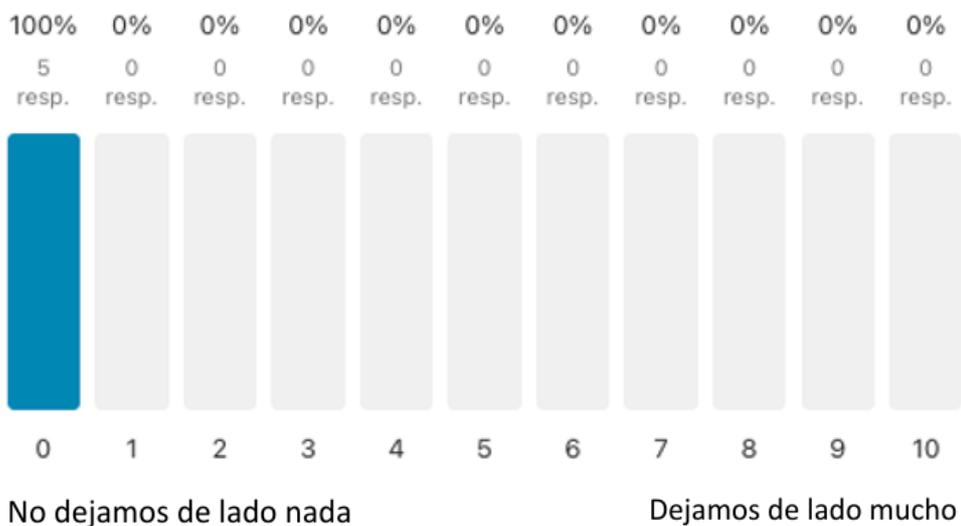
- 4a. Importancia: Del 1 al 10, ¿qué importancia tiene este cambio para Norte Joven? (1-10)



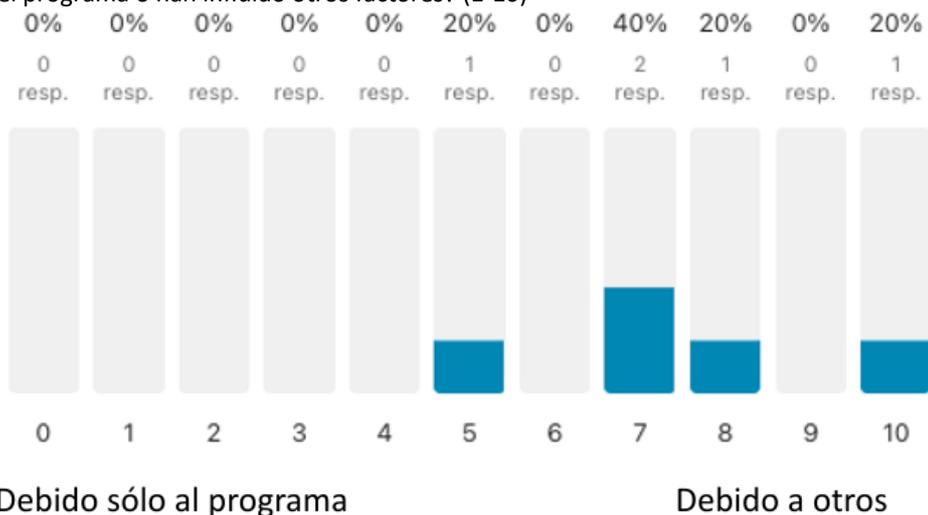
- 4b. Peso muerto: De 1 a 10, ¿en qué medida cree que Norte Joven habría tenido éxito aun sin haberse desarrollado el programa? (1-10)



- 4c: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que al dedicarse a "Generando Futuro" la organización ha tenido que dejar de hacer otra cosa, que posiblemente hubiera generado el mismo cambio?

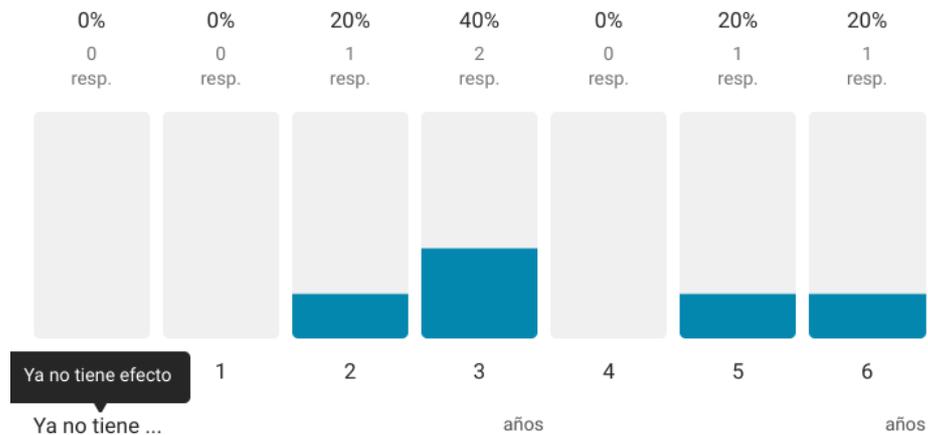


- 4d. ¿Qué fue? Descríbelo.
Texto libre.
- 4e. Atribución: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que el "cambio" se debe únicamente a la existencia del programa o han influido otros factores? (1-10)

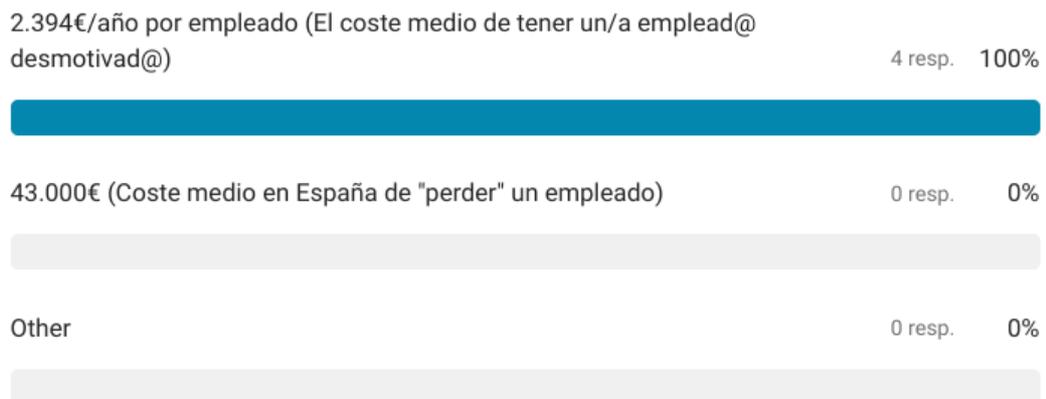


- 4f. ¿Quién le ha influido más?
Texto libre

- 4g. Desenlace: Un cambio puede producirse y afectar durante un periodo de tiempo más o menos largo. ¿Cuánto tiempo estima que Norte Joven podrá disfrutar de este cambio? (1-10)



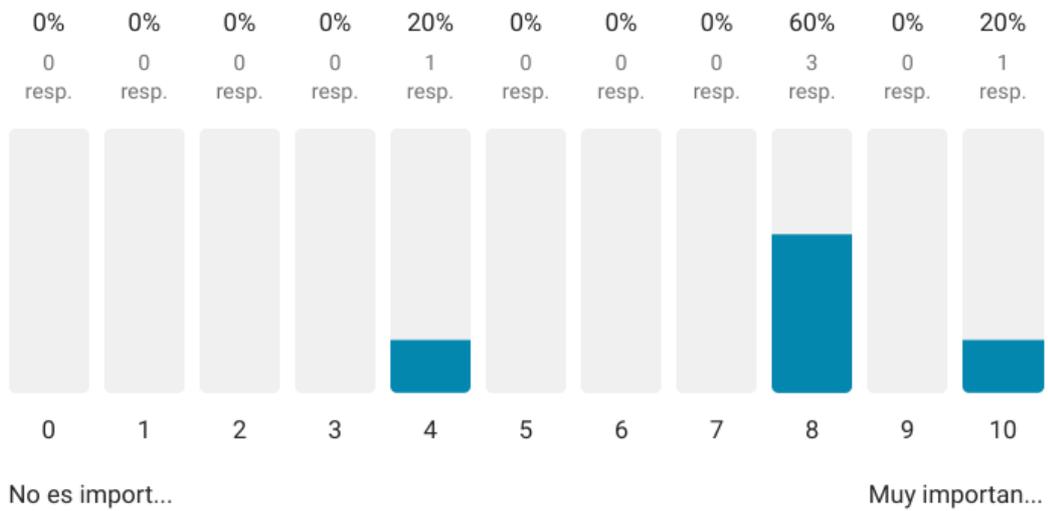
4h. Valoración: ¿Cuánto vale haber conseguido este cambio en el Norte Joven? Aunque es difícil valorarlo, y es sólo un juego de estimación. Cuál de las siguientes opciones dirías que representa mejor el valor económico de esta situación.



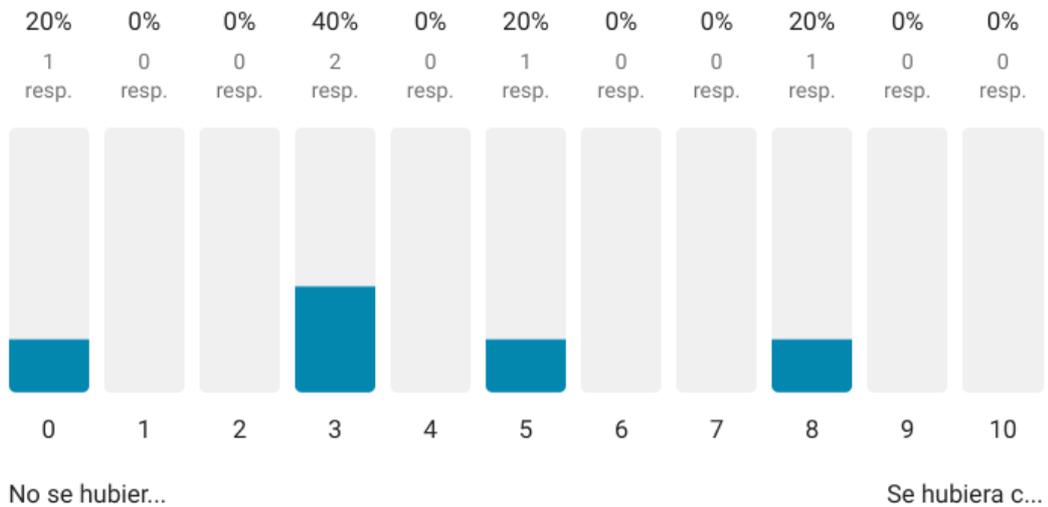
- Cambio 5: Gracias a Generando Futuro, somos una organización más sostenible y consciente de nuestra huella ecológica. "Esto nos ha llevado a mejorar los espacios, actualizar los contenidos de los cursos, sustituir herramientas y materiales, convirtiéndonos en una organización más sostenible en sus instalaciones y formas de trabajo". ¿Está de acuerdo?



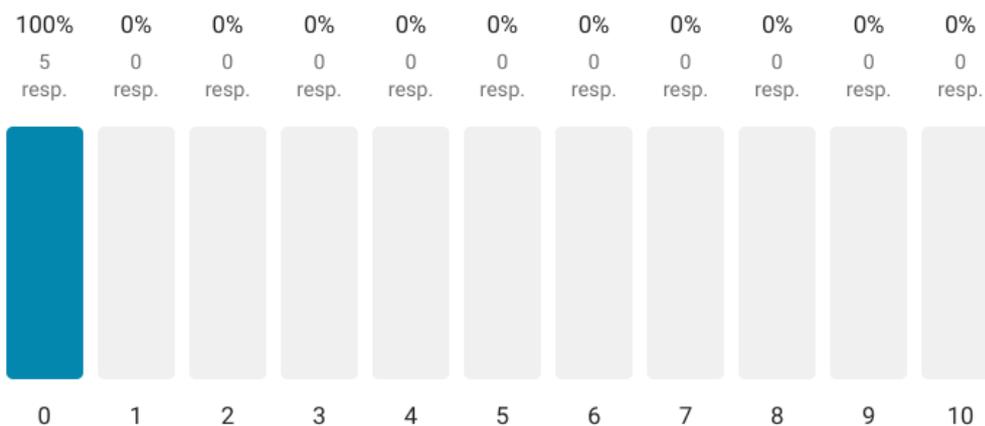
- 5a. Importancia: Del 1 al 10, ¿qué importancia tiene este cambio para Norte Joven? (1-10)



- 5b. Peso muerto: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que Norte Joven habría tenido éxito aun sin haberse desarrollado el programa? (1-10)



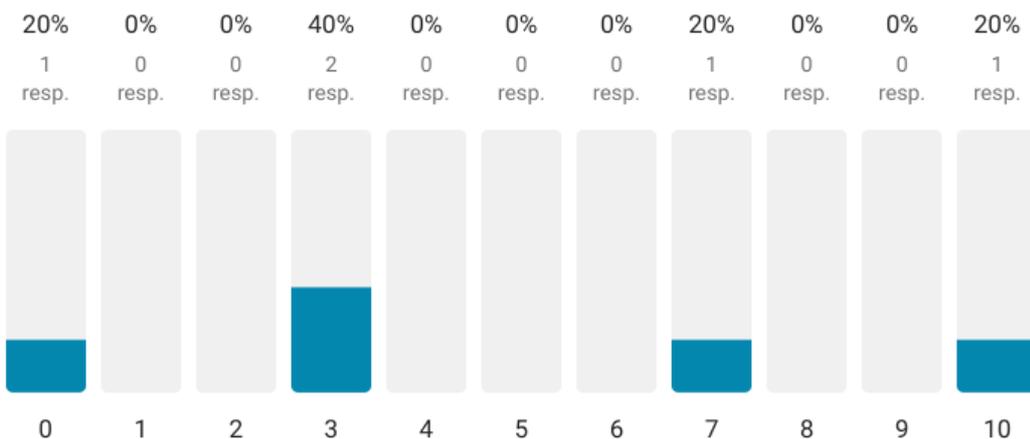
- 5c: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que al dedicarse a "Generando Futuro" la organización ha tenido que dejar de hacer otra cosa, ¿que posiblemente hubiera generado el mismo cambio?



No dejamos d...

Dejamos de l...

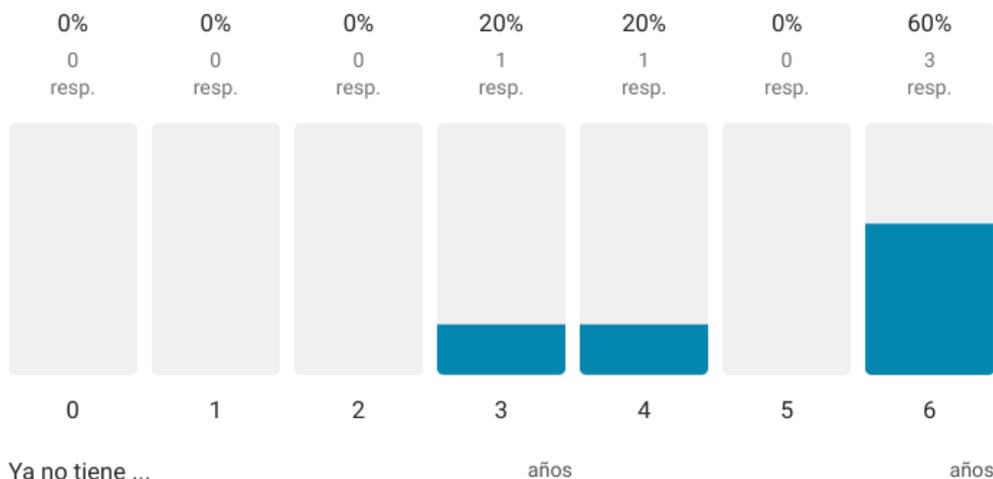
- 5d. ¿Qué fue? Descríbelo.
Texto libre.
- 5e. Atribución: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que el "cambio" se debe sólo a la existencia del programa o han influido otros factores? (1-10)



Debido solo ...

Debido a muc...

- 5f. ¿Quién le ha influido más?
Texto libre
- 5g. Desenlace: Un cambio puede producirse y afectar durante un periodo de tiempo más o menos largo. ¿Cuánto tiempo estima que Norte Joven podrá disfrutar de este cambio? (1-10)



5h. Valoración: ¿Cuánto vale haber conseguido este cambio en Norte Joven? Aunque es difícil valorarlo, y es sólo un juego de estimación. Cuál de las siguientes opciones dirías que representa mejor el valor económico de esta situación.

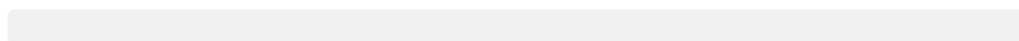
El coste de un curso de sostenibilidad o energía renovable 1 resp. 50%



El coste del material / tiempo dedicado a desarrollar contenido / costes estructurales para ser más sostenibles 1 resp. 50%



Other 0 resp. 0%

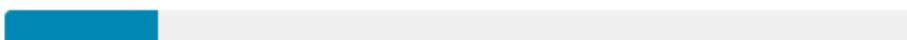


- Cambio 6: Gracias a Generando Futuro, podemos destinar otros fondos a la ejecución de otros programas de la entidad. "La aportación de fondos para este proyecto nos da sostenibilidad en el tiempo, y esto ha permitido a la entidad buscar financiación para otros proyectos. Sin esta aportación habríamos tenido que concentrarnos en buscar fondos para desarrollar el proyecto a través de pequeñas convocatorias, y no habríamos tenido tiempo para hacer otras propuestas". ¿Está usted de acuerdo?

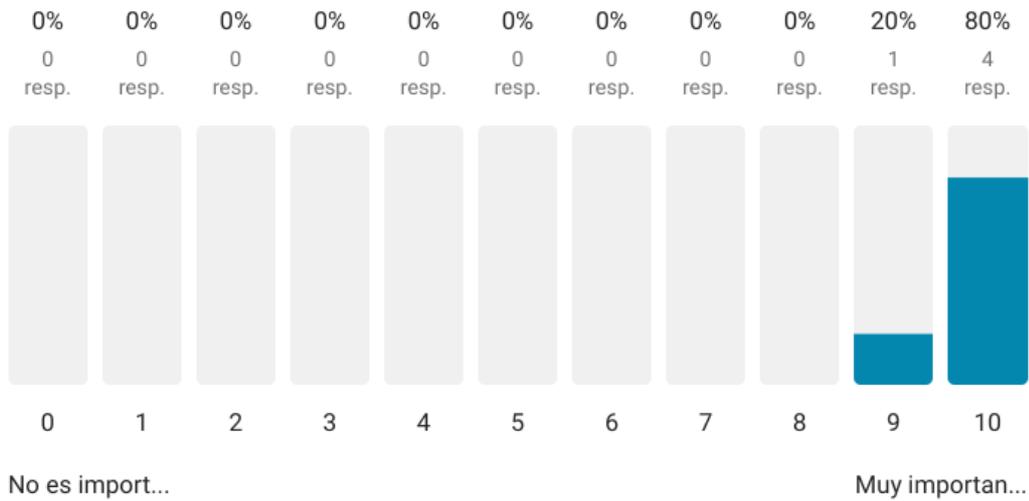
Sí 5 resp. 83.3%



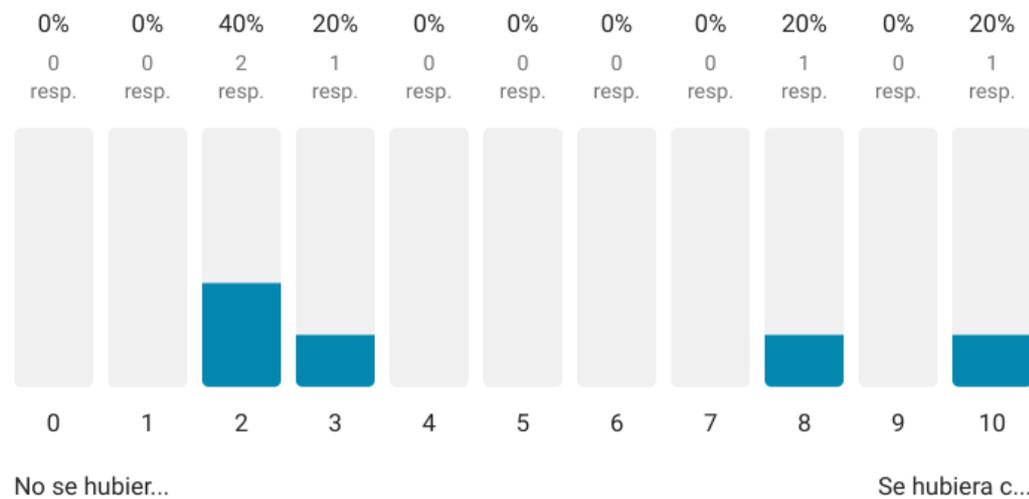
No 1 resp. 16.7%



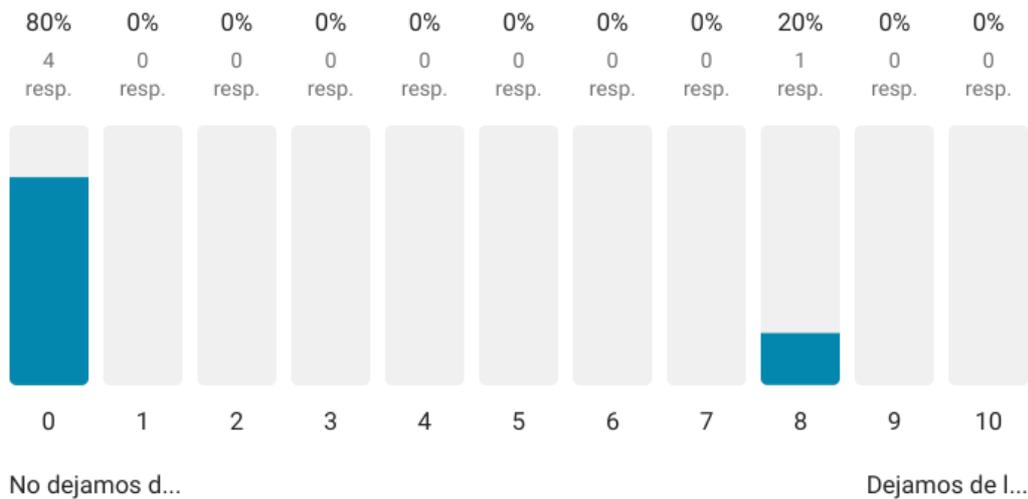
- 6a. Importancia: Del 1 al 10, ¿qué importancia tiene este cambio para Norte Joven? (1-10)



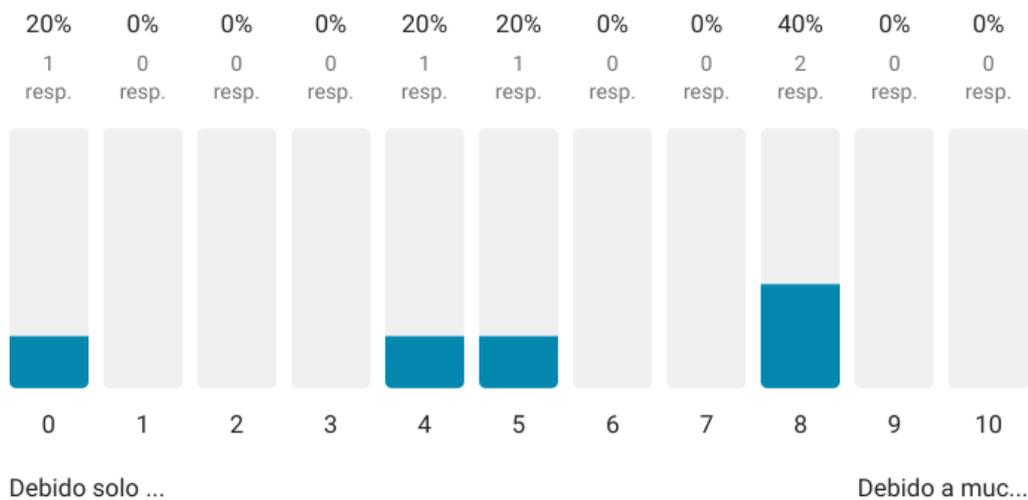
- 6b. Peso muerto: De 1 a 10, ¿en qué medida cree que Norte Joven habría tenido éxito incluso sin haberse desarrollado el programa? (1-10)



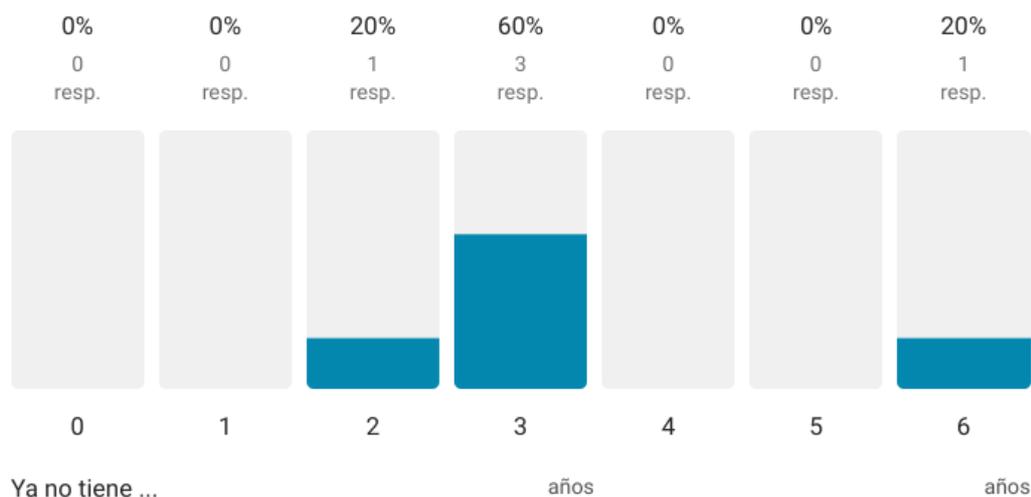
- 6c: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que al dedicarse a "Generando Futuro" la organización ha tenido que dejar de hacer otra cosa, ¿que posiblemente hubiera generado el mismo cambio?



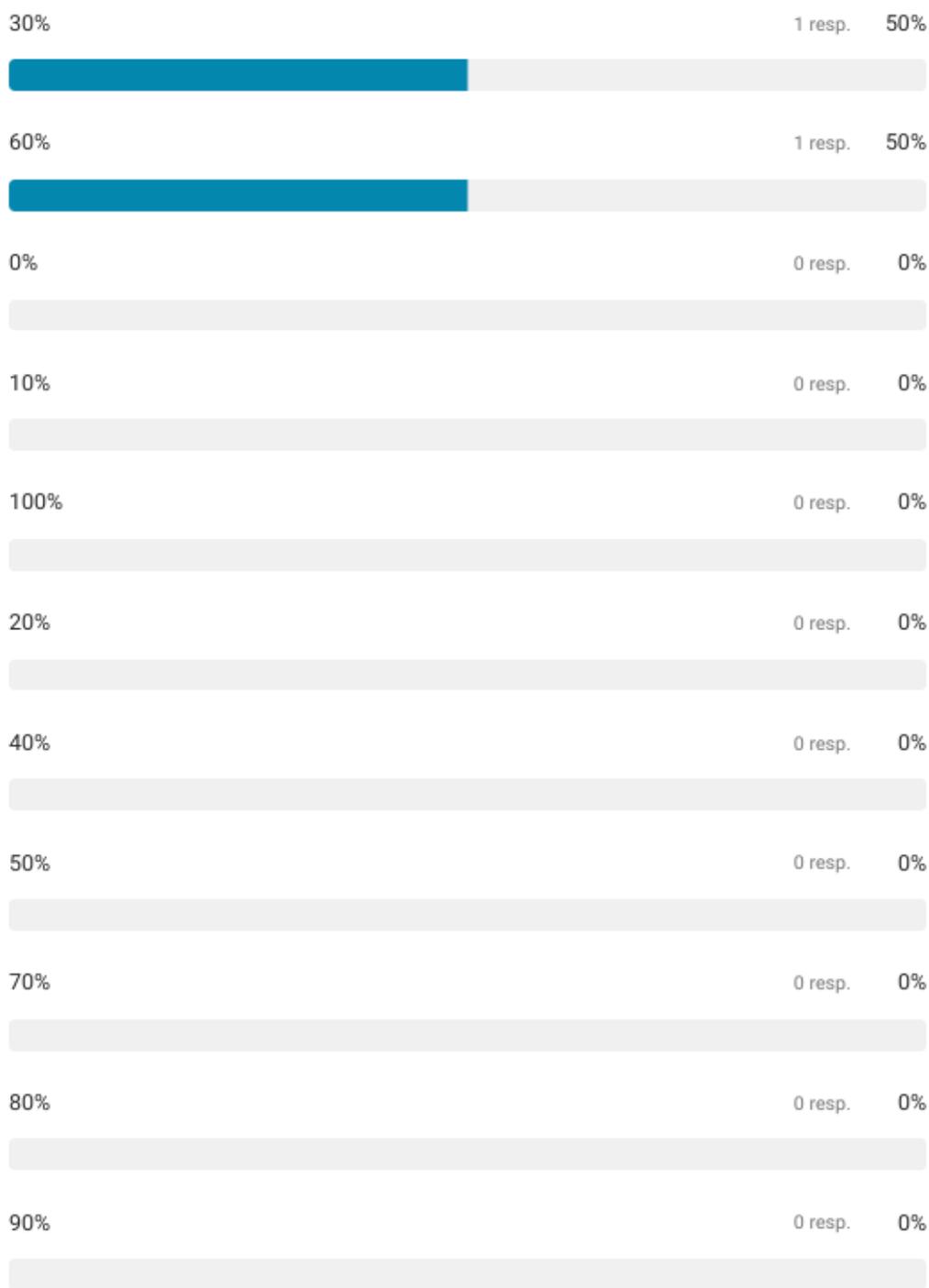
- 6d. ¿Qué era? Descríbelo.
Texto libre.
- 6e. Atribución: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que el "cambio" se debe únicamente a la existencia del programa o han influido otros factores? (1-10)



- 6f. ¿Quién le ha influido más?
Texto libre
- 6g. Desenlace: Un cambio puede producirse y afectar durante un periodo de tiempo más o menos largo. ¿Cuánto tiempo estima que Norte Joven podrá disfrutar de este cambio? (1-10)



6h. Valoración: ¿Cuánto vale haber conseguido este cambio en el Norte Joven? Aunque es difícil valorarlo, y sólo es un juego de estimación, aunque no se trabaje con estos temas. Cuál es el % del presupuesto del proyecto "Generando Futuro" que dirías que ha financiado otros proyectos.



- 7. ¿El programa "Generando Futuro" ha generado algún cambio negativo en ti o en la organización? Cuéntenoslo.

- ¿Añadiría algo más que haya cambiado a nivel organizativo gracias al programa "Generando Futuro" y que no vea reflejado en las propuestas anteriores?
- 8a. Valora de 1 a 5 "cuánto" te sientes identificado con las frases de la siguiente lista, relativas a tu trabajo o vida personal (lista de Cambios (outcomes))
 - Tengo más conocimientos sobre sostenibilidad/energías renovables.
 - Conocer la realidad de los niños repercute como voto en las elecciones.
 - Me siento más motivado.
 - He mejorado la redacción de mis proyectos.
 - He mejorado mi nivel de inglés.
 - Mis relaciones interpersonales en el trabajo han mejorado.

	1 nada	2	3	4	5 Mucho
Tengo más conocimiento sobre...	25%	25%	0%	25%	25%
Conocer la realidad de los chicos impac...	50%	25%	0%	0%	25%
Me siento más motivad@.	25%	0%	50%	0%	25%
He mejorado mi forma de redactar...	25%	0%	25%	50%	0%
He mejorado mi nivel de inglés.	50%	25%	0%	25%	0%
Han mejorado mis relaciones interpersonal...	20%	0%	20%	20%	40%

- 8b. Peso muerto: De 1 a 5, ¿en qué medida cree que habría logrado estos cambios aun sin haber existido el programa? (lista de cambios (outcomes) anterior)

	1 No los hubiera conseguido	2	3	4	5 Los hubiera conseguido
Tengo más conocimiento sobre...	25%	0%	25%	25%	25%
Conocer la realidad de los chicos impac...	33.3%	0%	0%	0%	66.7%
Me siento más motivad@.	40%	20%	0%	20%	20%
He mejorado mi forma de redactar...	66.7%	0%	33.3%	0%	0%
He mejorado mi nivel de inglés.	66.7%	33.3%	0%	0%	0%
Han mejorado mis relaciones interpersona...	25%	25%	0%	0%	50%

- 8c. Desplazamiento: Puntuaciones 1-5 ¿En qué medida crees que tuviste que dejar de hacer otra cosa para dedicarte al programa, que posiblemente hubiera generado estos mismos cambios? (lista de cambios (outcomes) anterior)

	1 nada	2	3	4	5 Mucho
Tengo más conocimiento sobre...	66.7%	33.3%	0%	0%	0%
Conocer la realidad de los chicos impac...	50%	0%	0%	0%	50%
Me siento más motivad@.	66.7%	0%	0%	0%	33.3%
He mejorado mi forma de redactar...	66.7%	0%	33.3%	0%	0%
He mejorado mi nivel de inglés.	66.7%	0%	0%	33.3%	0%
Han mejorado mis relaciones interpersona...	66.7%	0%	0%	0%	33.3%

- 8d. Atribución: Valore de 1 a 5 ¿En qué medida cree que los cambios se deben únicamente a su experiencia con el programa o han influido otros factores? (lista de cambios (outcomes) anterior)

	1 nada	2	3	4	5 Mucho
Tengo más conocimiento sobre...	25%	25%	25%	25%	0%
Conocer la realidad de los chicos impac...	100%	0%	0%	0%	0%
Me siento más motivad@.	25%	0%	0%	50%	25%
He mejorado mi forma de redactar...	33.3%	0%	33.3%	0%	33.3%
He mejorado mi nivel de inglés.	66.7%	0%	0%	33.3%	0%
Han mejorado mis relaciones interpersona...	66.7%	0%	0%	0%	33.3%

- 8e. Desenlace: Puede surgir un cambio que le afecte durante más o menos tiempo. Por favor, valore de 1 a 5 ¿Cuánto tiempo cree que le afectarán estos cambios? (lista de cambios (outcomes) anterior)

	0 Ya no los percibo	1 año	2 años	3 años	4 años
Tengo más conocimiento sobre...	0%	50%	25%	0%	25%
Conocer la realidad de los chicos impac...	50%	0%	0%	0%	50%
Me siento más motivad@.	40%	20%	20%	0%	20%
He mejorado mi forma de redactar...	33.3%	0%	0%	33.3%	33.3%
He mejorado mi nivel de inglés.	33.3%	33.3%	33.3%	0%	0%
Han mejorado mis relaciones interpersona...	25%	25%	0%	0%	50%

- 9. ¡Imagina que mañana te levantas y todos los beneficios de estos cambios se han borrado! ¿Cuánto pagarías AL MES, si tuvieras el dinero, para mantenerlos? Indica el número de la lista y el valor correspondiente (sólo para aquellos con los que te identificas).
 Texto libre
- ¿Añadirías algo más que haya cambiado en ti o a nivel personal y que no veas reflejado en las propuestas anteriores?
 Texto libre

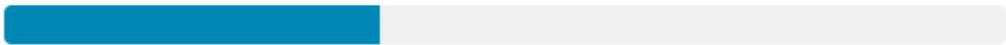
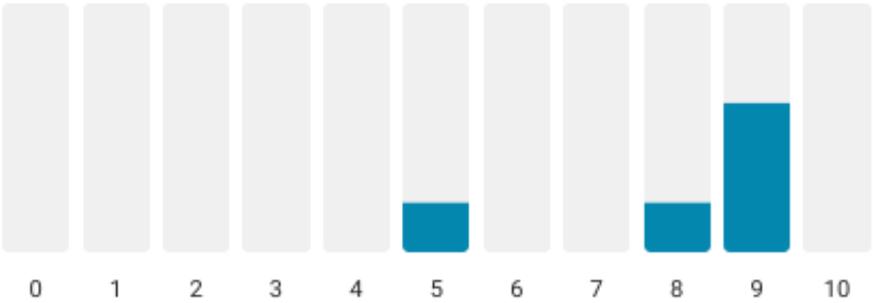
Beneficiarios	<p>Cuestionario dinámico</p> <p>1. En la primera columna verás algunos cambios muy comunes en los jóvenes y en caso de que tú también los hayas experimentado, nos gustaría valorar si Norte Joven ha podido ayudar o no a que se produzcan. Gracias a estudiar en Norte Joven, he notado estos cambios en mi forma de ser y actuar.</p>
----------------------	---

	0. Nunca he tenido dificultades en este sentido.	1	2	3	4	5. Muy importante. He mejorado muchísimo.
Ahora me siento más segur@ de mí mismo	17.6%	2%	3.9%	21.6%	11.8%	43.1%
Ahora me siento más independiente	15.7%	13.7%	2%	19.6%	29.4%	19.6%
Ahora soy más feliz	17.6%	3.9%	7.8%	17.6%	25.5%	27.5%
Ahora estoy más motivad@ para seguir...	8%	2%	2%	12%	24%	52%
Ahora veo que tengo futuro	17.6%	2%	3.9%	9.8%	19.6%	47.1%
Ahora trabajo y estudio a la vez	44%	18%	8%	6%	8%	16%
Ahora tengo hábitos más saludables...	25.5%	9.8%	7.8%	15.7%	11.8%	29.4%
Estudiar en Norte Joven me está costando...	50%	14%	18%	10%	4%	4%
Ahora tengo un mejor comportamiento	31.4%	5.9%	3.9%	2%	23.5%	33.3%
Ahora tengo más vida social (amigos,...	30%	8%	6%	8%	24%	24%
Ahora quiero hacer las cosas bien	11.8%	0%	5.9%	3.9%	15.7%	62.7%
Ahora no estoy "metido en líos"	41.2%	5.9%	9.8%	2%	11.8%	29.4%
Ahora estoy más y mejor preparad@ pa...	12.2%	2%	4.1%	16.3%	20.4%	44.9%
Ahora tengo buenos amig@s	26%	10%	6%	14%	14%	30%
Ahora tengo una mejor comunicación...	33.3%	15.7%	9.8%	5.9%	9.8%	25.5%
Ahora quiero ayudar a otros	16%	6%	6%	10%	14%	48%
Ahora siento que aporto algo de mí a la sociedad	19.6%	7.8%	3.9%	11.8%	25.5%	31.4%

2. Si has marcado que ahora tienes más vida social ¿cuántas veces a la semana tienes nuevas actividades relacionadas con la vida social y qué haces?

3. Si has marcado que te sientes más independiente, ¿podrías explicar qué haces ahora de forma más autónoma?

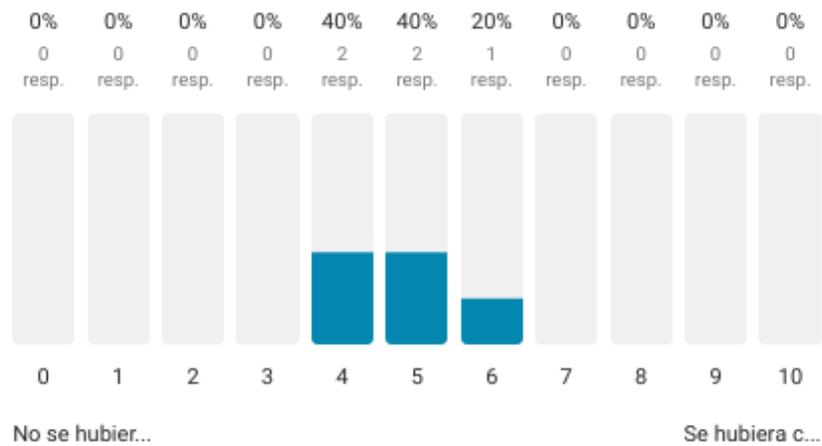
4. Si has marcado que tienes una mejor relación con tu familia, ¿puedes explicar qué haces ahora que no hacías antes?

	<p>5. Si has marcado que quieres ayudar a los demás, ¿qué haces o qué te gustaría hacer?</p> <p>6. Si ha marcado que ha mejorado sus hábitos (comer, dormir, beber, etc.), ¿podría explicar qué ha mejorado?</p> <p>7. ¿El haber estudiado en Norte Joven ha generado algún cambio negativo en ti? Si es así, ¿puedes explicarlo?</p>																																	
<p>Tutores y profesores</p>	<p>Cuestionario dinámico</p> <ul style="list-style-type: none"> Sólo le pedimos su dirección de correo electrónico en caso de que necesitemos aclarar alguna respuesta o profundizar en algún comentario. Estos datos no se guardarán en ningún registro. Cambio 1: Gracias a Generando Futuro, ahora tengo un perfil profesional más competitivo. <p><i>"Tuvimos que aprender sobre energías renovables y sostenibilidad. Tuve que aplicarlo e integrarlo en mi curso / mi trabajo / mis prácticas / mi función, para lograr el objetivo buscado por el programa. Era un área de conocimiento nueva y emergente. El desarrollo, la aplicación y el aprendizaje para ponerlo en práctica me ha hecho evolucionar como profesional dentro de mis responsabilidades, y me ha ayudado a desarrollar la creatividad y la capacidad de innovación. Además, la forma de trabajar con este programa me llevó a desarrollar habilidades blandas como la mejora de la escucha, la comunicación, la comprensión y el trabajo en equipo, habilidades normalmente relacionadas con las profesiones de jefe de equipo o coordinador."</i> ¿Estás de acuerdo en que algunos de los aspectos que se han nombrado coinciden contigo?</p> <p>Sí</p>  <p>No 3 resp. 37.5%</p>  <ul style="list-style-type: none"> 1a. Importancia: Del 1 al 10, ¿qué importancia tiene para usted este cambio? (1-10) <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>0%</td><td>0%</td><td>0%</td><td>0%</td><td>0%</td><td>20%</td><td>0%</td><td>0%</td><td>20%</td><td>60%</td><td>0%</td> </tr> <tr> <td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>1</td><td>0</td><td>0</td><td>1</td><td>3</td><td>0</td> </tr> <tr> <td>resp.</td><td>resp.</td><td>resp.</td><td>resp.</td><td>resp.</td><td>resp.</td><td>resp.</td><td>resp.</td><td>resp.</td><td>resp.</td><td>resp.</td> </tr> </table>  <p style="text-align: center;">0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p style="text-align: center;">No es import... Es muy impor...</p>	0%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	20%	60%	0%	0	0	0	0	0	1	0	0	1	3	0	resp.										
0%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	20%	60%	0%																								
0	0	0	0	0	1	0	0	1	3	0																								
resp.	resp.	resp.	resp.	resp.	resp.	resp.	resp.	resp.	resp.	resp.																								

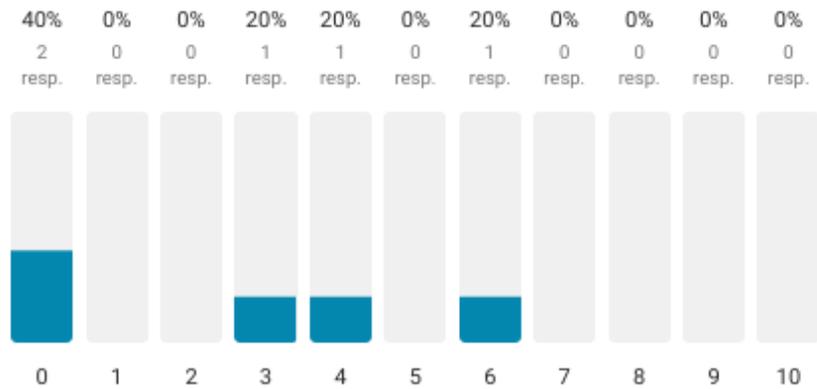
1extra. Ordena del 1 al 11 las áreas de conocimiento identificadas por el grupo.

#1	Escuchar más a otros	#2.6 promedio
#2	Trabajo en grupo	#3 promedio
#3	Comunicar mejor	#4.2 promedio
#4	Aceptar el punto de vista de otro	#4.8 promedio
#5	Ser más creativo	#6.2 promedio
#6	Confiar en otros	#6.4 promedio
#7	Colaborar	#6.6 promedio
#8	Innovar	#7.4 promedio
#9	Mentorizar	#7.8 promedio
#10	Delegar más	#8 promedio
#11	Conocer más sobre energías renovables	#9 promedio

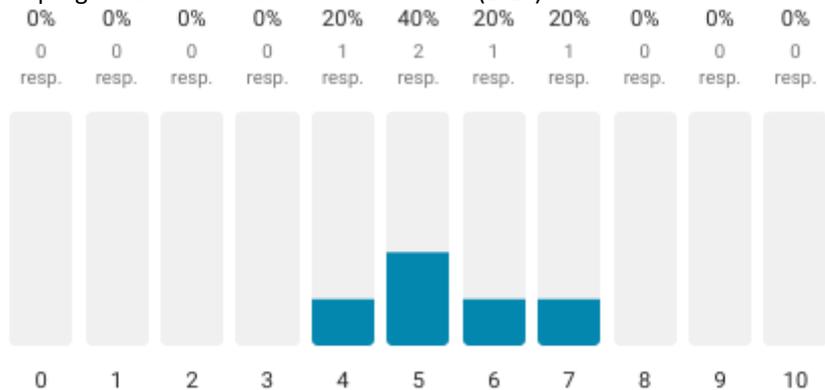
- 1b. Peso muerto: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que habría tenido éxito a pesar incluso si el programa no se hubiera desarrollado? (1-10)



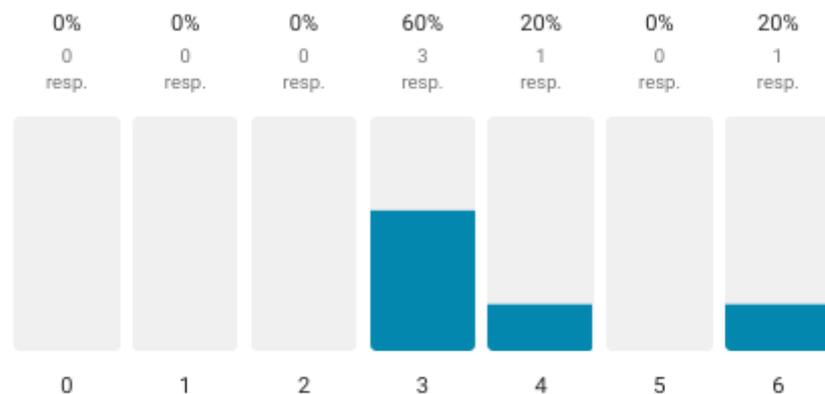
- 1b. Peso muerto: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que habría tenido éxito a pesar de que el programa no se hubiera desarrollado? (1-10)



- 1d. ¿Qué fue? Descríbelo.
- 1e. Atribución: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que el "cambio" se debe únicamente a la existencia del programa o han influido otros factores? (1-10)



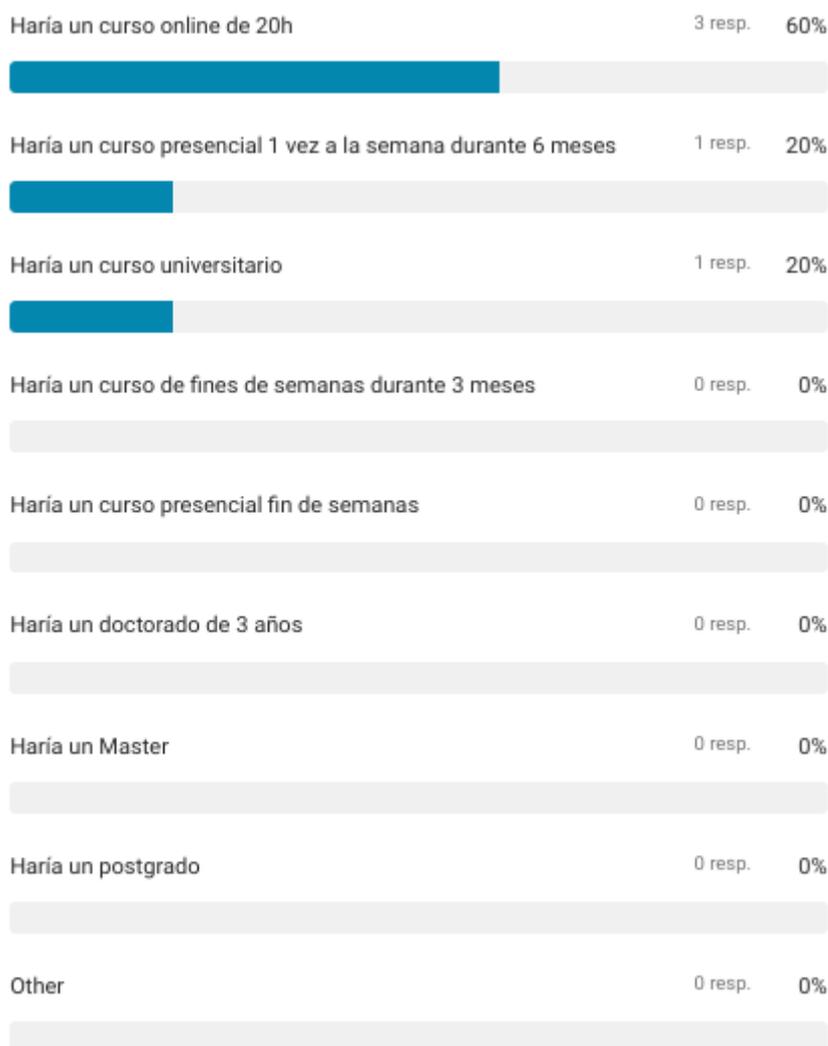
- 1f. ¿Quién le ha influido más?
- 1g. Desenlace: Un cambio puede producirse y afectar durante un periodo de tiempo más corto o más largo. ¿Cuánto tiempo estima que Norte Joven podrá disfrutar de este cambio? (1-10)



- 1h. ¿Cuánto vale para ti haber conseguido este cambio? Imaginemos que quieres mejorar tu currículum y ser más competitivo en el mercado laboral. Aunque es difícil valorarlo y es sólo un

ejercicio de estimación, piensa en ese conocimiento que marcaste entre los primeros de la lista del ranking. ¿Cuál de las siguientes opciones coincide según tu opinión con el valor que le darías a este cambio? (lista de opciones de mercado)

- Yo haría un curso de 20 horas en línea
- Haría un curso presencial de fin de semana
- Haría un curso presencial una vez a la semana durante 6 meses.
- Yo haría un curso de fin de semana durante 3 meses.
- Haría un curso de postgrado
- Haría un máster
- Haría un curso universitario
- Yo haría un doctorado de 3 años.
- Otros



- Cambio 2: Generar Futuro ha tenido un impacto en mi crecimiento personal.
"Estar en contacto con los chicos y chicas del programa me llevó a desarrollar mi capacidad empática al ver cómo esta nueva forma de aprender (teoría/práctica/salidas a la vivienda) les transformaba como personas tanto personal como profesionalmente. Me ayudó a sentirme agradecida por lo que

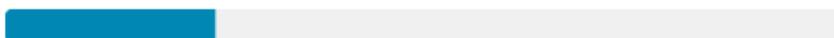
tengo, a valorar mi vocación profesional y personal y a disfrutar de poder dar. También aprendí a mantener el agradecimiento por mi apoyo en su camino".
 ¿Estás de acuerdo en que algunos de los aspectos que se han nombrado coinciden contigo?

Sí

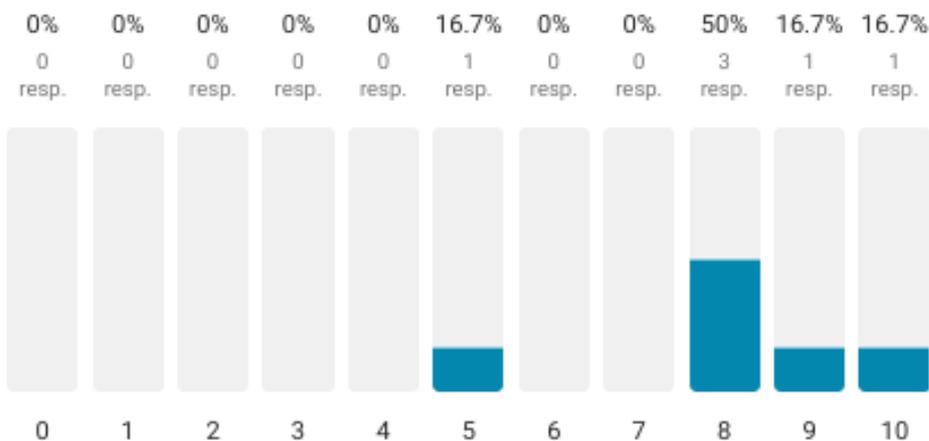


No

2 resp. 25%



- 2a. Importancia: Del 1 al 10, ¿qué importancia tiene para usted este cambio? (1-10)



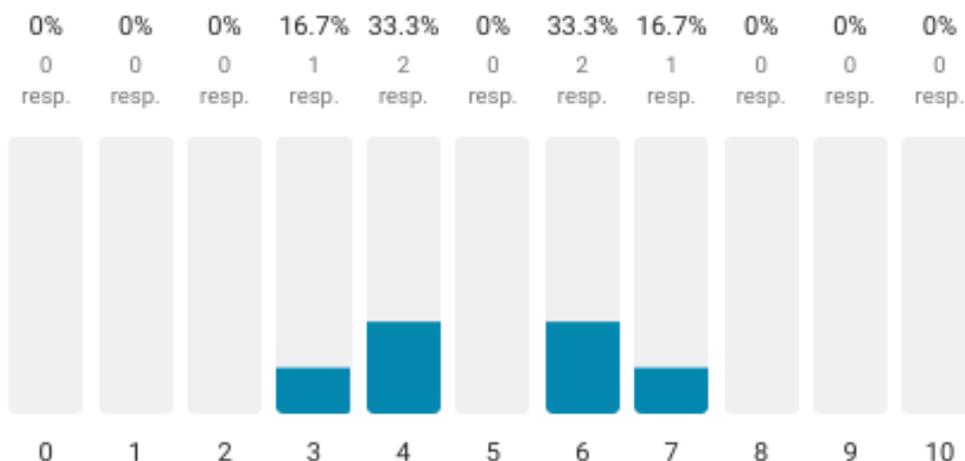
No es import...

Es muy impor...

2extra. Clasifique del 1 al 5 las áreas de crecimiento personal identificadas por el grupo.

- | | | |
|----|------------------------|---------------|
| #1 | Aprender de los chicos | #2.4 promedio |
| #2 | Ser más empático | #2.6 promedio |
| #3 | Juzgar menos | #2.8 promedio |
| #4 | Confiar más | #2.8 promedio |
| #5 | Relativizar las cosas | #4.4 promedio |

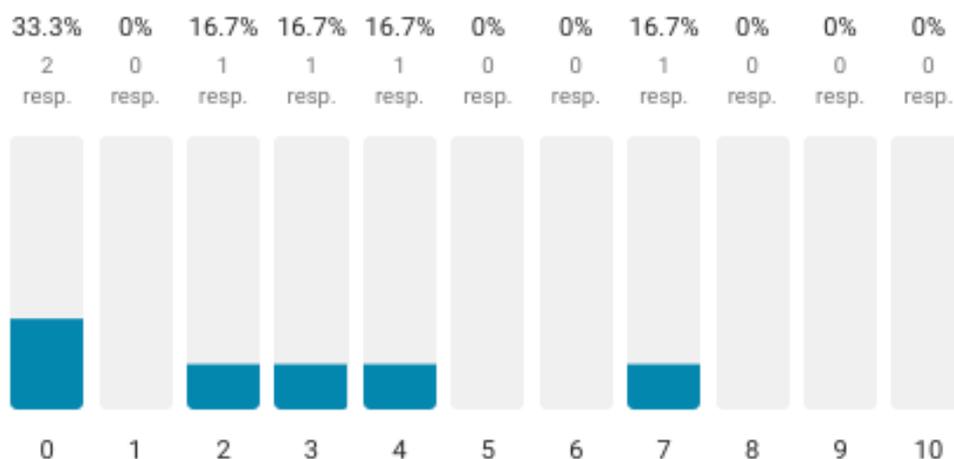
- 2b. Peso muerto: De 1 a 10, ¿en qué medida cree que habría tenido éxito a pesar de que el programa no se hubiera desarrollado? (1-10)



No se hubier...

Se hubiera c...

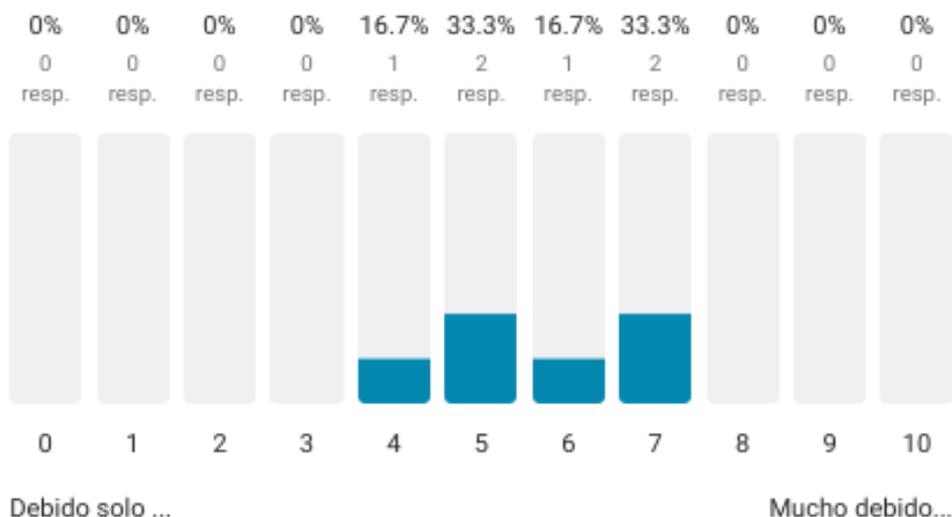
- 2cDIP: Del 1 al 10, ¿en qué medida crees que al dedicarte a "Generando Futuro" has tenido que dejar de hacer otra cosa, que posiblemente hubiera generado este mismo cambio?



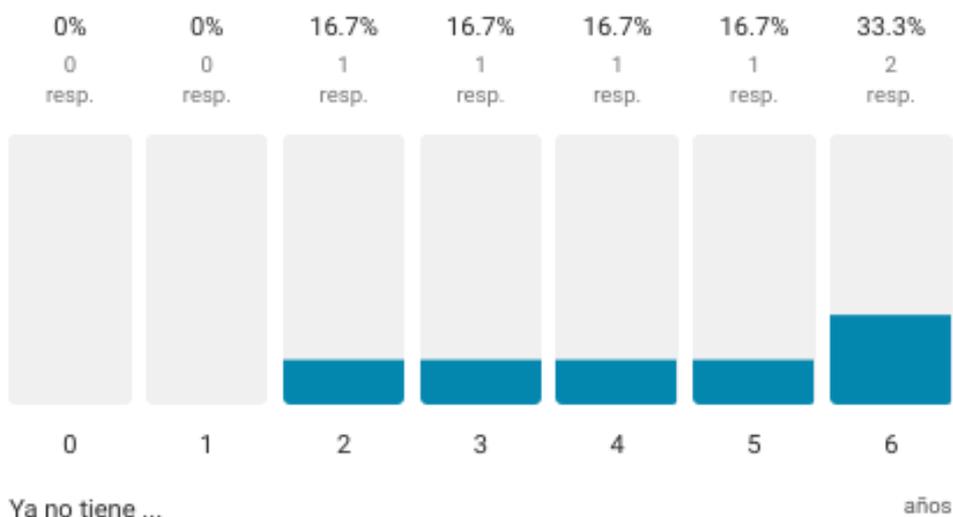
No dejamos d...

Dejamos de l...

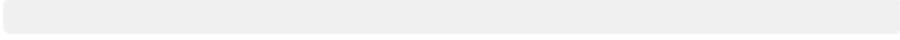
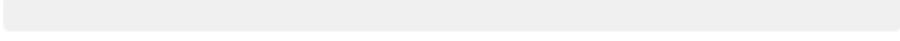
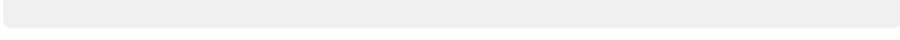
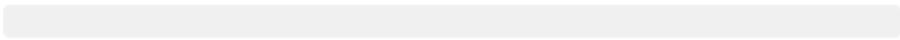
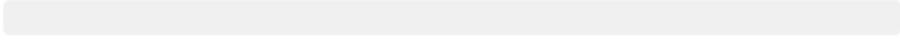
- 2d. ¿Qué fue? Descríbelo.
- 2e. Atribución: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que el "cambio" se debe sólo a la existencia del programa o han influido otros factores? (1-10)



- 2f. ¿Quién le ha influido más?
- 2g. Desenlace: Un cambio puede producirse y afectar durante un periodo de tiempo más o menos largo. ¿Cuánto tiempo estima que Norte Joven podrá disfrutar de este cambio? (1-10)



- 2h. ¿Cuánto vale para ti haber logrado este cambio? Imaginemos que buscas el crecimiento personal. Aunque es difícil valorarlo, y es sólo un ejercicio de estimación, piensa en esa lista de crecimiento personal y en lo que marcaste en la parte superior de la lista de clasificación. Cuál de las siguientes opciones coincide según tu opinión con "el valor" que le darías a este cambio".
 - Yo leería un libro sobre el crecimiento personal en esta área.
 - Iría a 2-3 charlas sobre crecimiento personal
 - Yo haría un curso online de crecimiento personal en esa área.
 - Haría un curso presencial un día a la semana durante 3 meses sobre crecimiento personal en este ámbito.
 - Yo haría 6 sesiones con un entrenador o psicólogo.
 - Yo haría 12 sesiones con un entrenador o psicólogo o más.
 - Me ofrecía como voluntaria dos veces por semana durante un año.

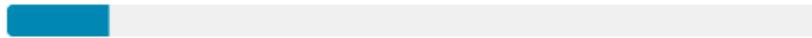
<p>○ Otros</p>
<p>Iría a 2-3 charlas sobre crecimiento personal 4 resp. 80%</p> 
<p>Leería un libro sobre crecimiento personal en esa área 1 resp. 20%</p> 
<p>Haría 12 sesiones con un coach o psicólogo o más 0 resp. 0%</p> 
<p>Haría 6 sesiones con un coach o psicólogo 0 resp. 0%</p> 
<p>Haría un curso online sobre crecimiento personal en esa área 0 resp. 0%</p> 
<p>Haría un curso presencial un día a la semana durante 3 meses sobre crecimiento personal en esa área 0 resp. 0%</p> 
<p>Haría un voluntariado dos veces por semana durante un año 0 resp. 0%</p> 
<p>Other 0 resp. 0%</p> 
<ul style="list-style-type: none"> ● Cambio 3: El programa Generando Futuro me ha ayudado a mantener la motivación en el trabajo y me ha hecho sentirme capacitada. <p><i>"Tener la suerte de trabajar con tan buenos profesionales, un equipo implicado, y además ver el progreso de los chicos y chicas en este formato diferente al tradicional, me motiva a hacer el esfuerzo extra necesario cuando hace falta y a seguir en Norte Joven. Me siento fortalecido al ver que puedo aportar algo a la vida de otras personas".</i></p> <p>¿Estás de acuerdo en que algunos de los aspectos que se han mencionado coinciden contigo?</p>

Sí

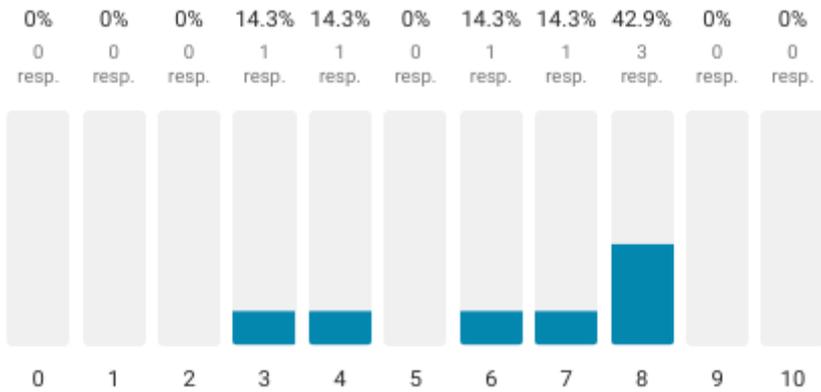


No

1 resp. 12.5%



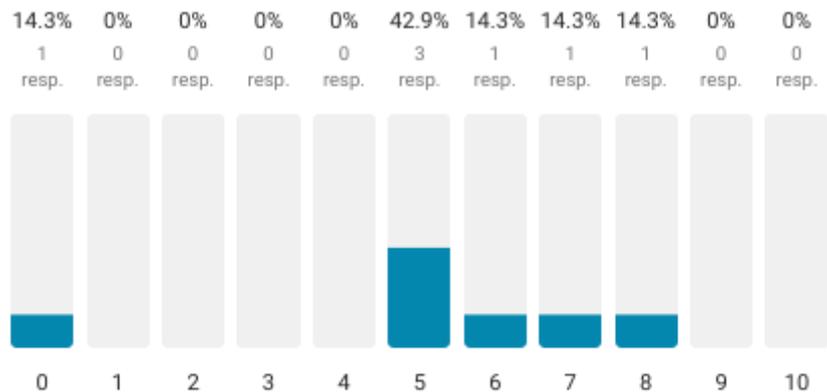
- 3a. Importancia: Del 1 al 10, ¿qué importancia tiene para usted este cambio? (1-10)



No es import...

Muy importan...

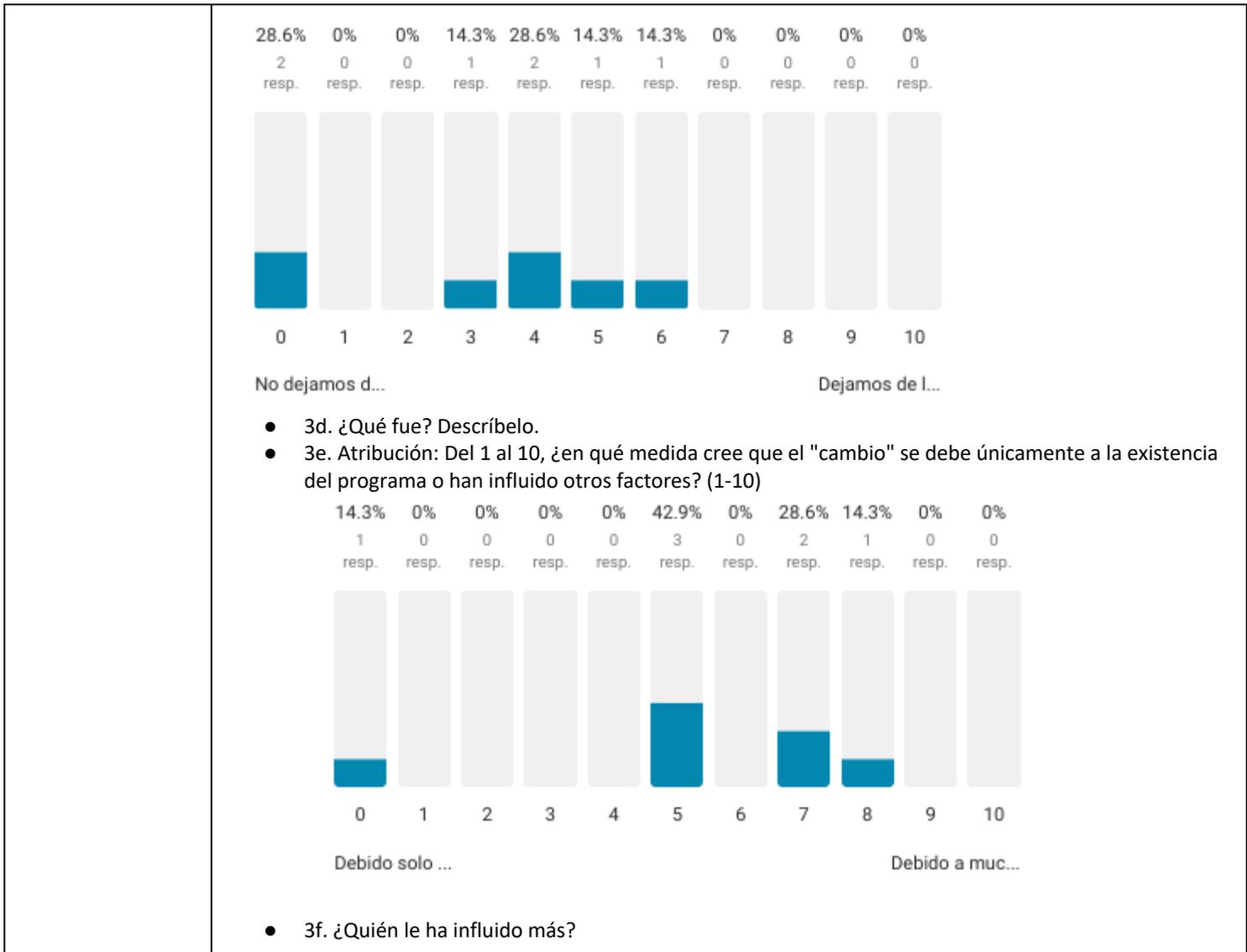
- 3b. Peso muerto: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que habría tenido éxito a pesar de que el programa no se hubiera desarrollado? (1-10)



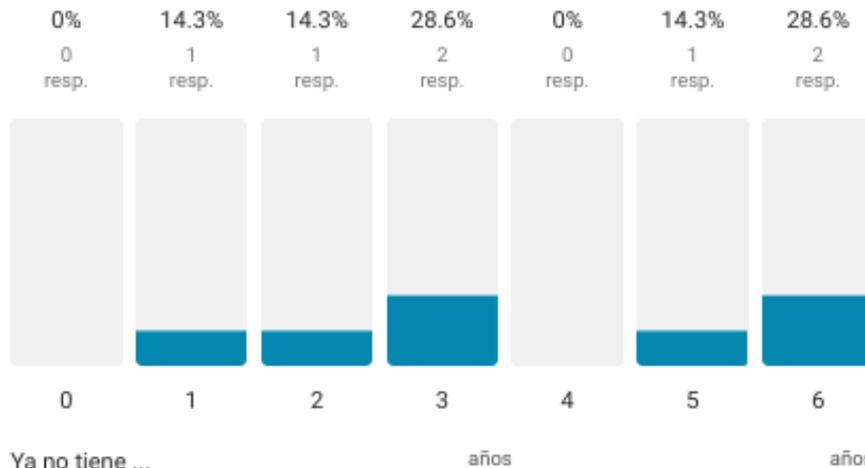
No se hubier...

Se hubiera c...

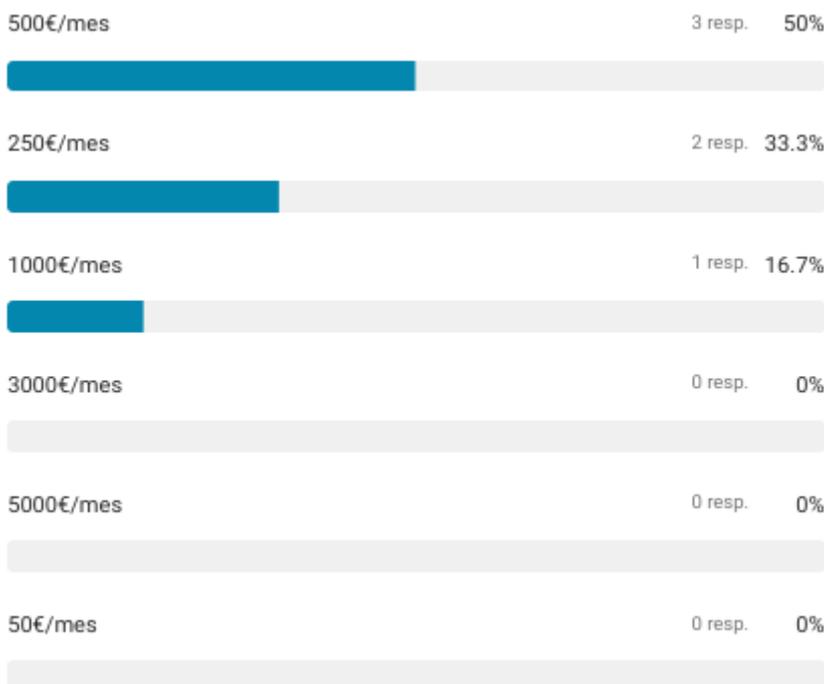
- 3c: Del 1 al 10, ¿en qué medida crees que al dedicarte a "Generando Futuro" has tenido que dejar de hacer otra cosa, que posiblemente hubiera generado este mismo cambio?



- 3g. Desenlace: Un cambio puede producirse y afectar durante un periodo de tiempo más o menos largo. ¿Cuánto tiempo estima que Norte Joven podrá disfrutar de este cambio? (1-10)



- 3h: ¿Cuánto vale para ti haber conseguido este cambio? Imaginemos que buscas motivarte (en el trabajo). Aunque es difícil valorarlo, y es sólo un ejercicio de estimación, utilicemos como ejemplo de valor "un aumento de XX euros en el salario mensual". Cuál de las siguientes opciones coincide más, según tu opinión, con "el valor" que le darías a estar más motivado".
 - 50 euros/mes
 - 250 euros/mes
 - 500 euros/mes
 - 1.000 euros/mes
 - 3.000 euros/mes
 - 5.000 euros/mes



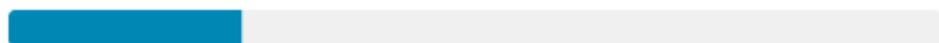
- Cambio 4: La forma de trabajar del proyecto Generando Futuro nos ha llevado a mejorar las relaciones interpersonales.

"A diferencia de otros proyectos, en este programa tuve que trabajar codo con codo con compañeros de otros departamentos, personas con las que normalmente no tenía contacto diario. El hecho de tener que innovar, ser creativo y buscar soluciones diferentes en colaboración con los demás me llevó a estar más atento a las necesidades de otros departamentos y a comprender mi contribución a nuestro objetivo común, y como cambio, mis relaciones interdepartamentales e interpersonales mejoraron."

Sí 6 resp. 75%



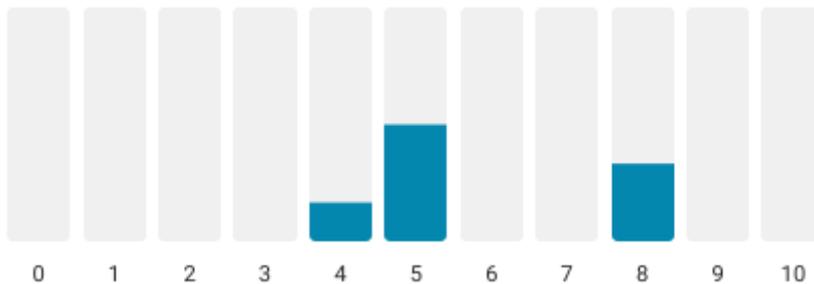
No 2 resp. 25%



¿Estás de acuerdo en que algunos de los puntos anteriores te suenan?

- 4a. Importancia: Del 1 al 10, ¿qué importancia tiene para usted este cambio? (1-10)

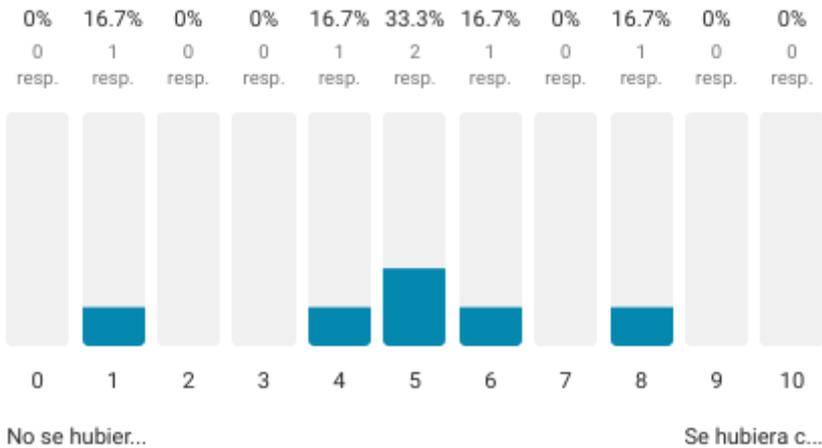
0%	0%	0%	0%	16.7%	50%	0%	0%	33.3%	0%	0%
0	0	0	0	1	3	0	0	2	0	0
resp.										



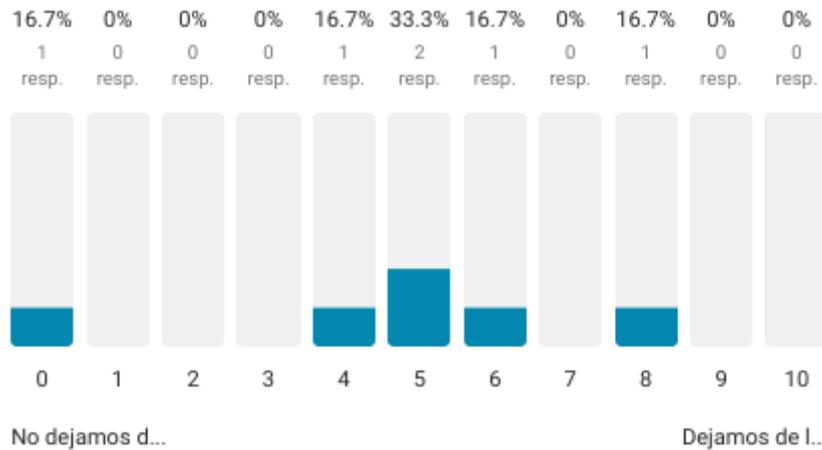
No es import...

Muy importan...

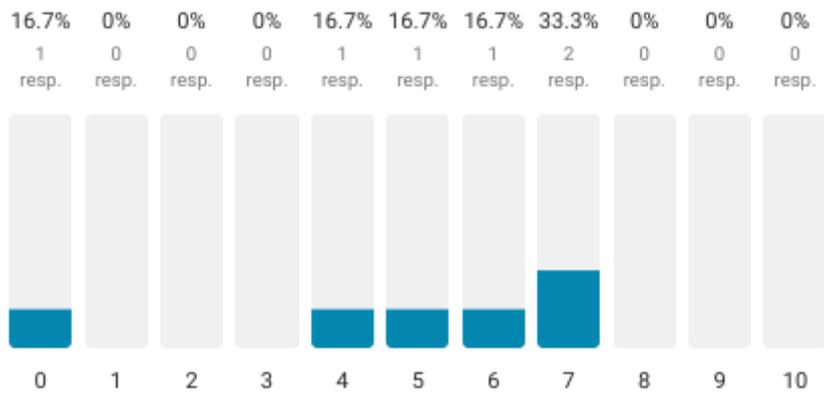
- 4b. Peso muerto: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que habría tenido éxito a pesar de que el programa no se hubiera desarrollado? (1-10)



- 4cDIP: Del 1 al 10, ¿en qué medida crees que al dedicarte a "Generando Futuro" has tenido que dejar de hacer otra cosa, que posiblemente hubiera generado este mismo cambio? (1-10)



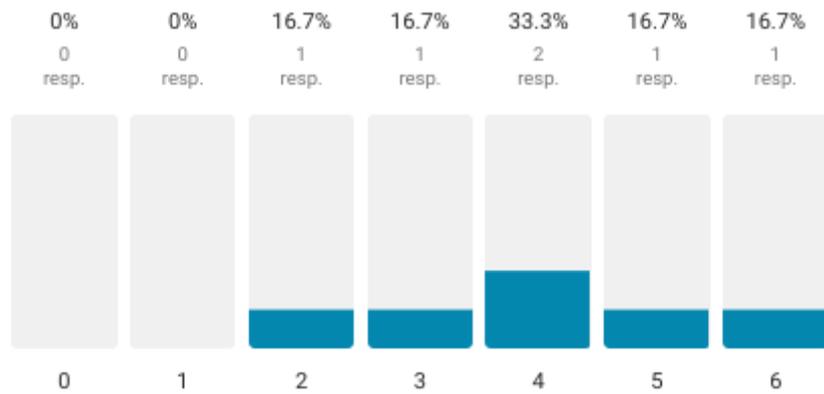
- 4d. ¿Qué fue? Descríbelo.
- 4e. Atribución: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que el "cambio" se debe únicamente a la existencia del programa o han influido otros factores? (1-10)



Debido solo ...

Debido a muc...

- 4f. ¿Quién le ha influido más?
- 4g. Desenlace: Un cambio puede producirse y afectar durante un periodo de tiempo más o menos largo. ¿Cuánto tiempo estima que Norte Joven podrá disfrutar de este cambio? (1-10)

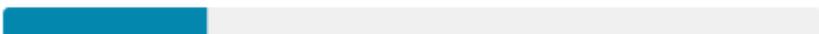
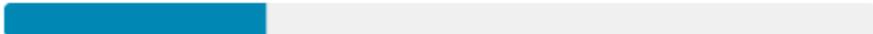
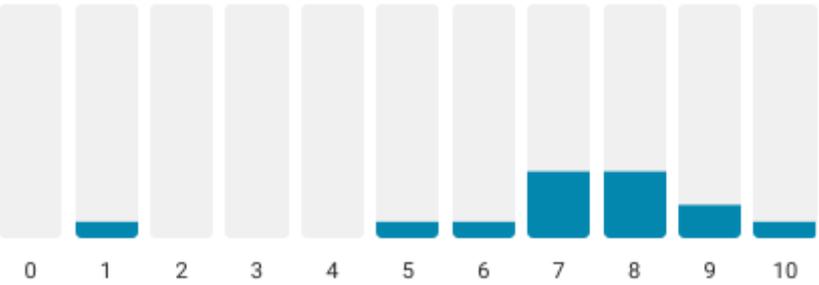


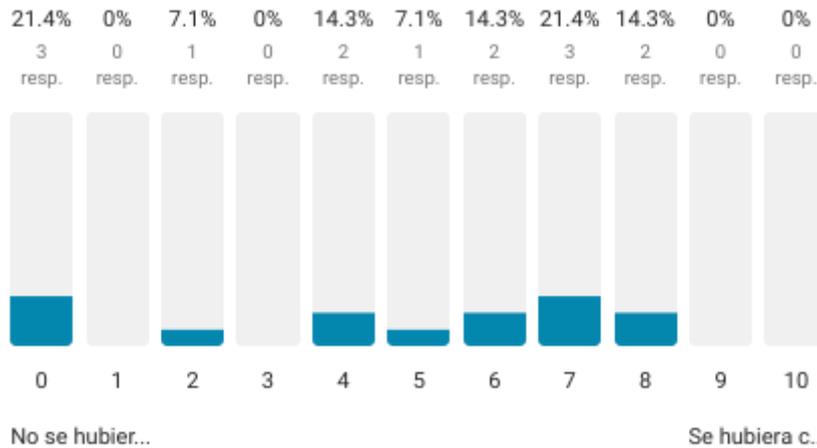
Ya no tiene ...

años

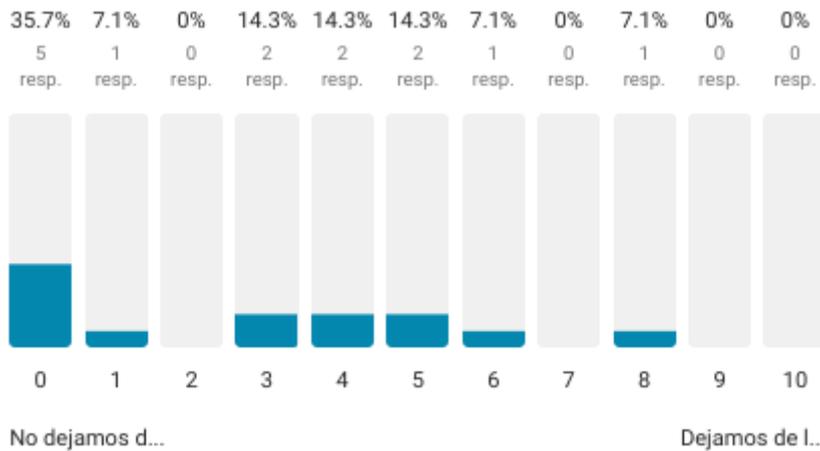
años

- 4h: ¿Cuánto vale para usted haber logrado este cambio? Partamos de la idea de que las buenas relaciones en el trabajo reducen el malestar, disminuyen los conflictos y tienen efectos positivos en las relaciones con la familia y los amigos. Juguemos con la idea de que el "bienestar" tiene un precio de mercado. ¿Cuánto pagarías AL MES por mantener o no perder tu bienestar en el trabajo? (texto libre)
- 5. ¿El programa Generando Futuro ha provocado algún cambio negativo en ti? ¡Cuéntanoslo!
- 6. ¿Añadirías algo más que haya cambiado en ti gracias al programa Generando Futuro y que no veas reflejado en las propuestas anteriores?

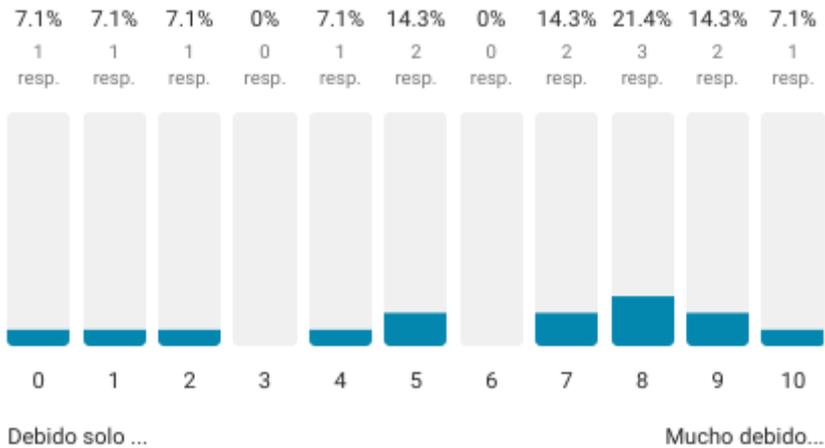
<p>Voluntarios</p>	<p>Cuestionario dinámico: Elija entre las siguientes, la opción que más le convenga <i>Soy o he sido profesor voluntario</i> <i>Soy o he sido voluntario de una empresa (Voluntariado Corporativo)</i></p> <p>Soy o he sido voluntario/a docente 16 resp. 80%</p>  <p>Soy o he sido voluntario/a de una empresa (Voluntariado corporativo) 5 resp. 25%</p>  <p>Cambio 1: Mi experiencia con los estudiantes de Norte Joven ha aumentado mi conciencia sobre las desigualdades sociales. ¿Estás de acuerdo?</p> <p>Sí</p>  <p>No 6 resp. 30%</p>  <ul style="list-style-type: none"> 1a. Importancia: Del 1 al 10, ¿qué importancia tiene para usted este cambio? (1-10) <table border="1"> <tr> <td>0%</td> <td>7.1%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>7.1%</td> <td>7.1%</td> <td>28.6%</td> <td>28.6%</td> <td>14.3%</td> <td>7.1%</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>resp.</td> </tr> </table>  <p>No es import... Es muy impor...</p> <ul style="list-style-type: none"> 1b. Peso muerto: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que habría tenido éxito a pesar de que el programa no se hubiera desarrollado? (1-10) 	0%	7.1%	0%	0%	0%	7.1%	7.1%	28.6%	28.6%	14.3%	7.1%	0	1	0	0	0	1	1	4	4	2	1	resp.										
0%	7.1%	0%	0%	0%	7.1%	7.1%	28.6%	28.6%	14.3%	7.1%																								
0	1	0	0	0	1	1	4	4	2	1																								
resp.	resp.	resp.	resp.	resp.	resp.	resp.	resp.	resp.	resp.	resp.																								



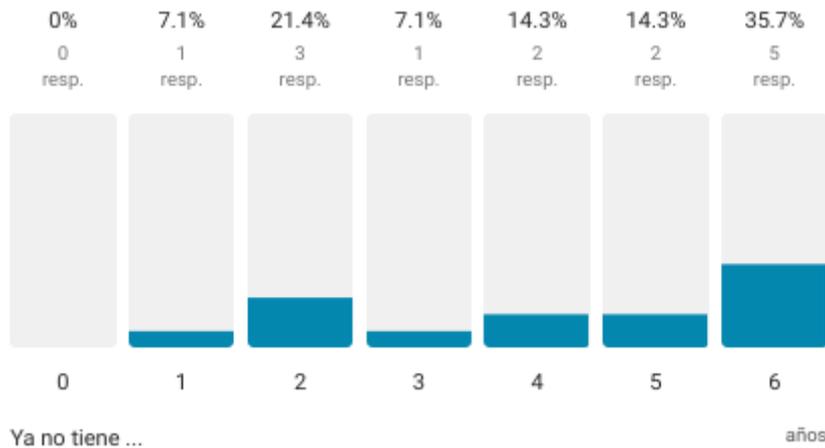
- 1c: De 1 a 10, ¿hasta qué punto crees que al ser voluntario con los estudiantes de Norte Joven has tenido que dejar de hacer otra cosa, que posiblemente hubiera generado el mismo cambio? (1-10)



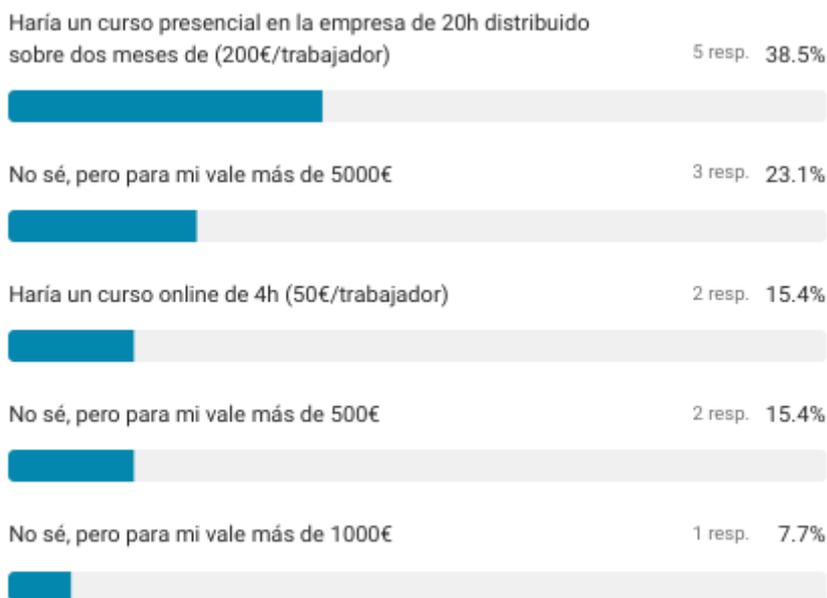
- 1d. ¿Qué fue? Descríbelo.
- 1e. Atribución: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que el "cambio" se debe únicamente a la existencia del programa o han influido otros factores? (1-10)



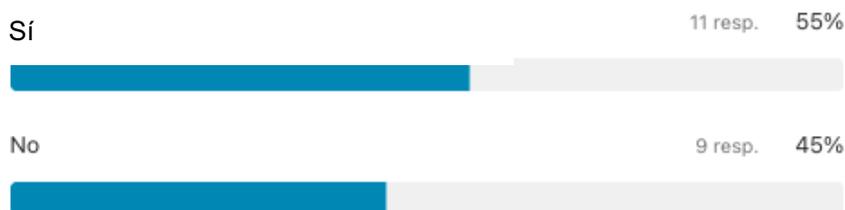
- 1f. ¿Quién le ha influido más?
- 1g. Desenlace: Un cambio puede producirse y afectar durante un periodo de tiempo más corto o más largo. ¿Cuánto tiempo estima que Norte Joven podrá disfrutar de este cambio? (1-10)



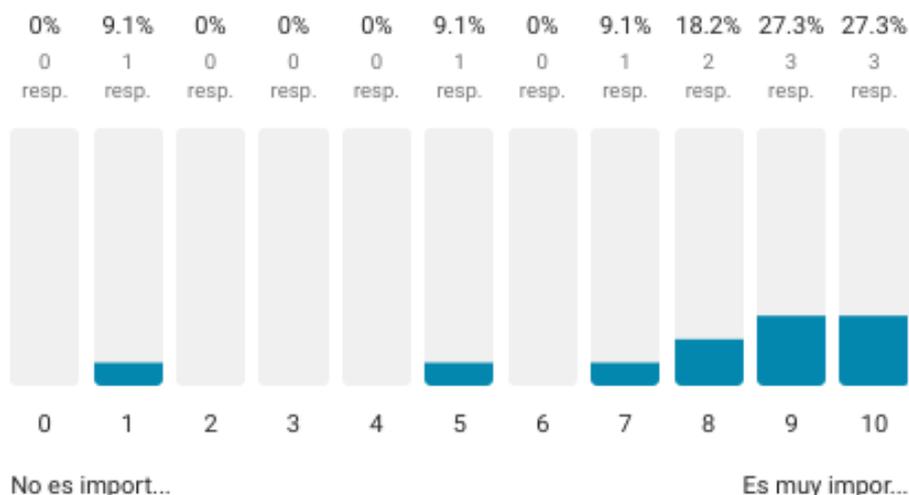
- 1h: ¿Cuánto vale para ti haber conseguido este cambio? Aunque es difícil valorarlo, y es sólo un ejercicio de estimación. Imaginemos que la empresa ha querido sensibilizar sobre las desigualdades sociales porque se ha visto que mejora la calidad del servicio. ¿Cuál de las opciones de la lista se acerca al valor que le darías a este cambio?
 - Yo haría un curso online de 4h (50€/trabajador).
 - Haría un curso presencial de 20h repartidas en dos meses (200€/trabajador).
 - No lo sé, pero para mí vale más de 500 euros.
 - No lo sé, pero para mí vale más de 1.000 euros.
 - No lo sé, pero para mí vale más de 5.000 euros.



- Cambio 2: Gracias a mi experiencia con los alumnos de Norte Joven, ahora siento que he crecido como persona (ha tenido un impacto en mi crecimiento personal).



- ¿Está de acuerdo?
- 2a. Importancia: Del 1 al 10, ¿qué importancia tiene para usted este cambio? (1-10)

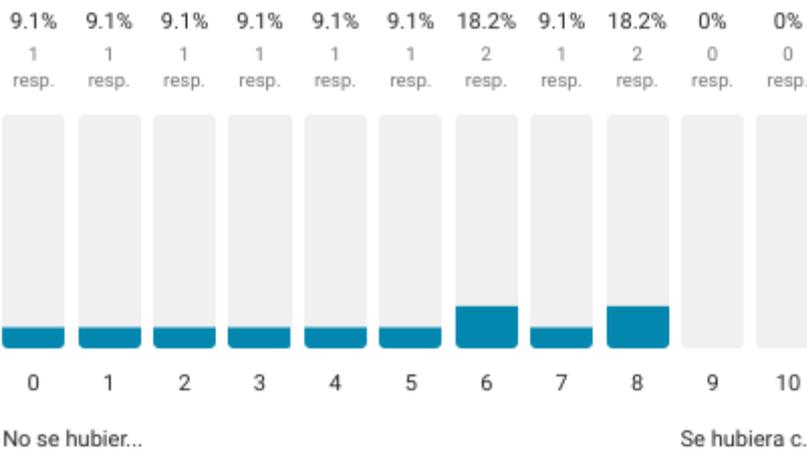


- 2extra. Ordene del 1 al 9 las áreas de cambio identificadas por el grupo.

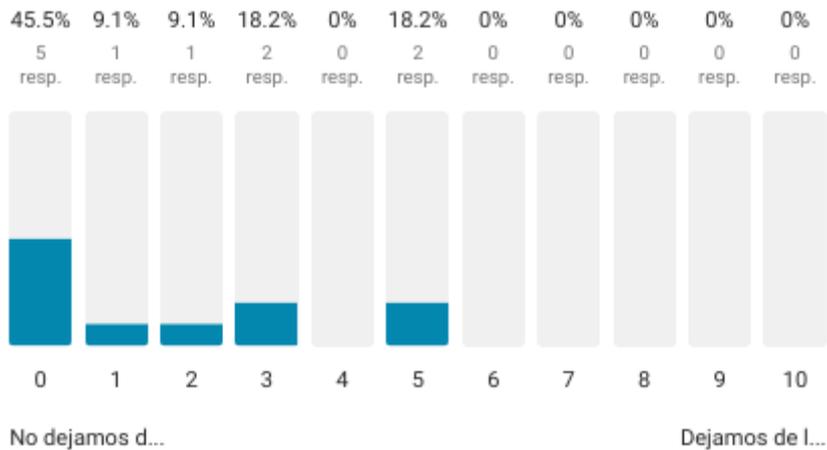
- *Ha aumentado mi curiosidad por la gente*
- *Soy menos crítico*
- *Veo más claramente el potencial de los jóvenes*
- *Soy más empático*
- *Soy más comprensivo*
- *Veo más claramente las ventajas de la diversidad*
- *Soy más tolerante*
- *Me siento más realizado como persona*
- *Ahora siento más gratitud por la vida*

#1	Juzgo menos	#4 promedio
#2	Soy más empátic@	#4.27 promedio
#3	Ha aumentado mi curiosidad sobre las personas	#4.36 promedio
#4	Veo con más claridad las ventajas de la diversidad	#4.45 promedio
#5	Ahora siento más gratitud por la vida	#5.09 promedio
#6	Veo con más claridad el potencial de los jóvenes	#5.45 promedio
#7	Me siento más realizad@ como persona	#5.55 promedio
#8	Soy más comprensiv@	#5.82 promedio
#9	Soy más tolerante	#6 promedio

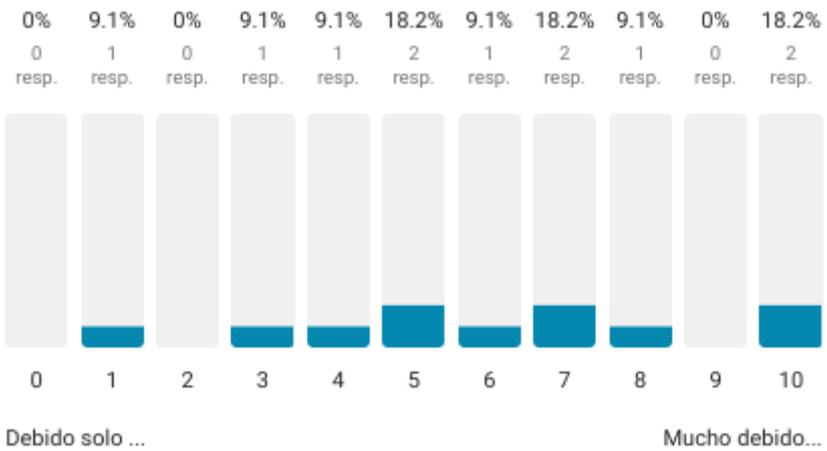
- 2b. Peso muerto: De 1 a 10, ¿en qué medida cree que habría tenido éxito a pesar de que el programa no se hubiera desarrollado? (1-10)



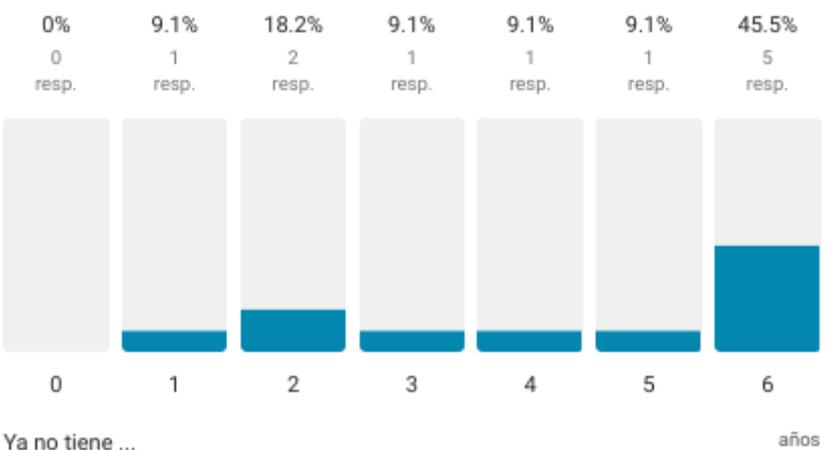
- 2cDIP: De 1 a 10, ¿en qué medida crees que por ser voluntario con los alumnos de Norte Joven has tenido que dejar de hacer otra cosa, que posiblemente hubiera generado el mismo cambio? (1-10)



- 2d. ¿Qué fue? Descríbelo.
- 2e. Atribución: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que el "cambio" se debe únicamente a la existencia del programa o han influido otros factores? (1-10)

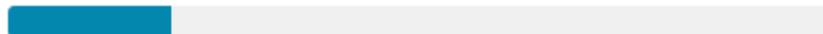


- 2f. ¿Quién le ha influido más?
- 2g. Desenlace: Un cambio puede producirse y afectar durante un periodo de tiempo más o menos largo. ¿Cuánto tiempo estima que Norte Joven podrá disfrutar de este cambio? (1-10)

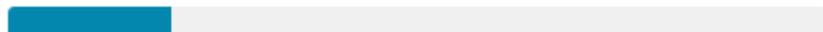


- 2hVAL: ¿Cuánto vale para ti haber conseguido este cambio? Aunque es difícil valorarlo, y es sólo un ejercicio de estimación. Imaginemos que la empresa ha querido sensibilizar sobre las desigualdades sociales porque se ha visto que mejora la calidad del servicio. ¿Cuál de las opciones de la lista se acerca al valor que le darías a este cambio?

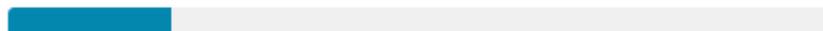
Nada en específico pero lo valoro a más de 10 000€ 2 resp. 20%



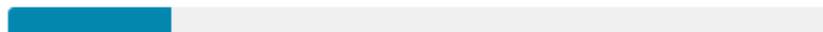
Nada en específico pero lo valoro entre 3000-10 000€ 2 resp. 20%



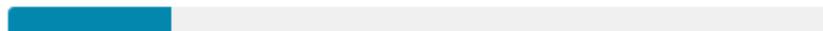
Nada en específico pero lo valoro entre 500-1000€ 2 resp. 20%



Podría haber hecho un curso de autoconocimiento online 20h (200€) 2 resp. 20%



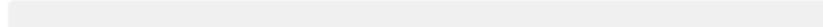
Podría haber mentorizado a un joven en algún program de voluntariado 1 vez al mes durante 6 meses (3h/vez, valor hora salario medio = 266€) 2 resp. 20%



Podría haber hecho sesiones con un coach durante 6 meses dos veces por semana (500€) 0 resp. 0%



Podía haber leído un libro de autoayuda (20€) 0 resp. 0%

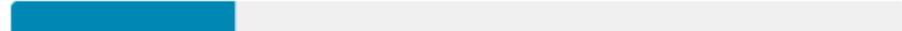


- Cambio 3: Mi experiencia con los estudiantes de Norte Joven me llevó a mejorar mis competencias profesionales y/o a desarrollar nuevas habilidades. ¿Está de acuerdo?

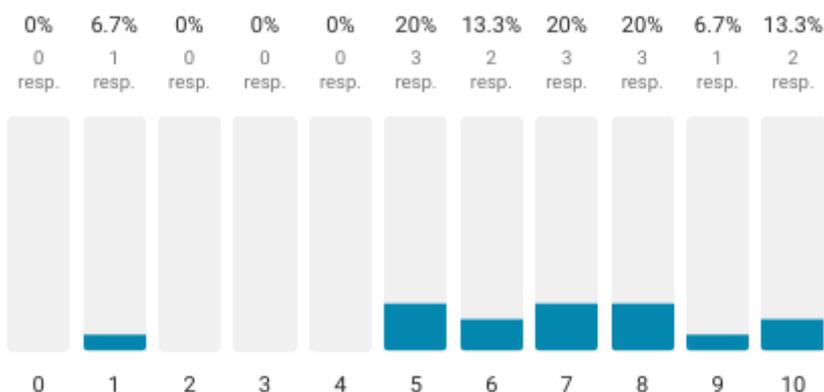
Sí 15 resp. 75%



No 5 resp. 25%

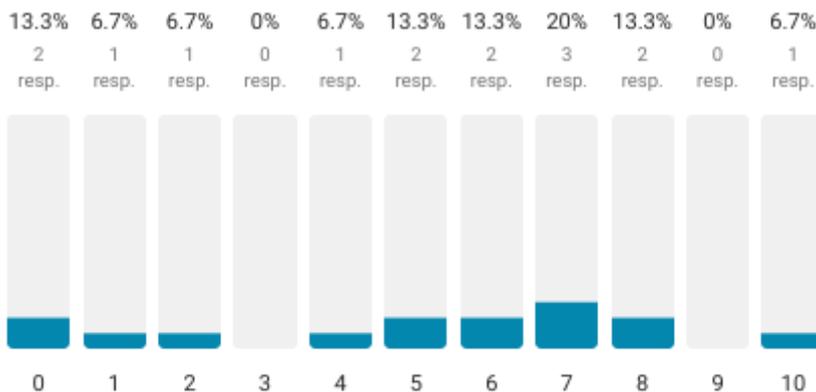


- 3a. Importancia: Del 1 al 10, ¿qué importancia tiene para usted este cambio? (1-10)



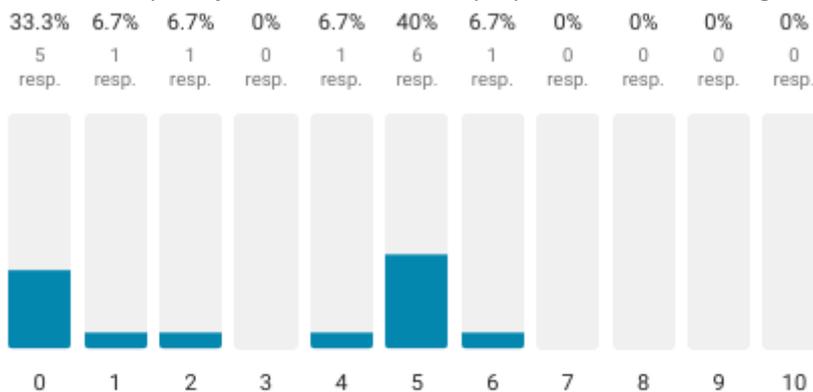
No es import... Muy importan...

- 3b. Peso muerto: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que habría tenido éxito a pesar de que el programa no se hubiera desarrollado? (1-10)



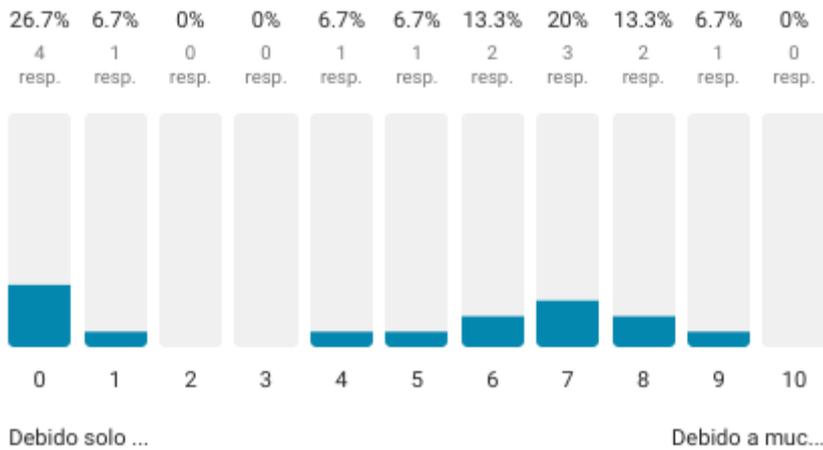
No se hubier... Se hubiera c...

- 3c: De 1 a 10, ¿en qué medida crees que por ser voluntario con los alumnos de Norte Joven has tenido que dejar de hacer otra cosa, que posiblemente hubiera generado el mismo cambio? (1-10)

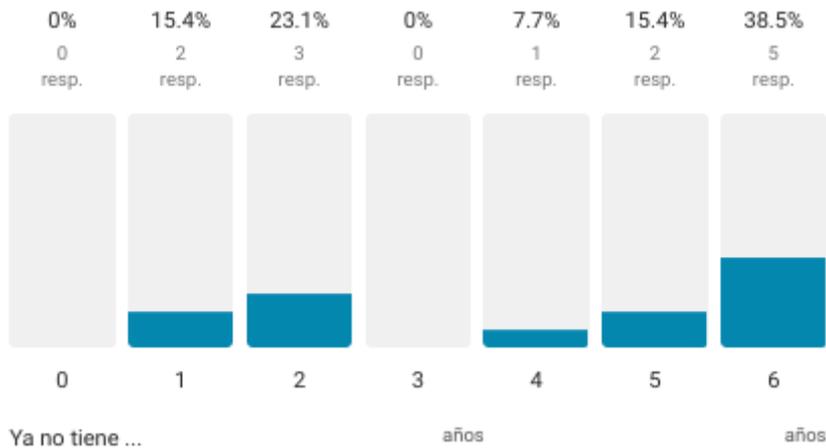


No dejamos d... Dejamos de l...

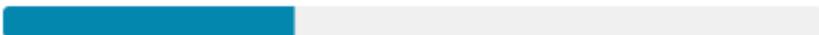
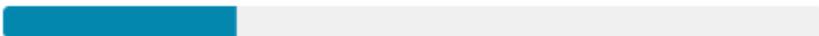
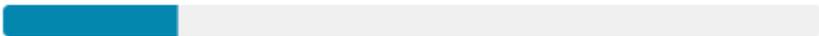
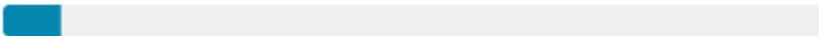
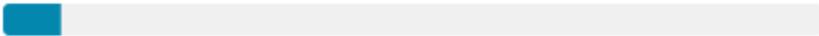
- 3d. ¿Qué fue? Descríbelo.
- 3e. Atribución: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que el "cambio" se debe sólo a la existencia del programa o han influido otros factores? (1-10)



- 3f. ¿Quién le ha influido más?
- 3g. Desenlace: Un cambio puede producirse y afectar durante un periodo de tiempo más o menos largo. ¿Cuánto tiempo estima que Norte Joven podrá disfrutar de este cambio? (1-10)



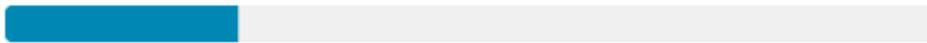
- 3h: ¿Cuánto vale para usted haber mejorado sus habilidades profesionales? Es difícil ponerle un "precio", pero vamos a intentar acercarnos. ¿Cuál es el valor que más se acerca?

	<p>No sé pero vale más de 5000€ 5 resp. 35.7%</p>  <p>Lo podía haber conseguido en un curso presencial de 20h, durante 6 meses (500€) 4 resp. 28.6%</p>  <p>Lo podía haber conseguido en un curso online de 5h (200€) 3 resp. 21.4%</p>  <p>Lo podía haber conseguido haciendo prácticas en una empresa durante 2 semanas (valor sueldo 1500€) 1 resp. 7.1%</p>  <p>No sé pero vale más de 2000€ 1 resp. 7.1%</p>  <p>4. ¿Mi experiencia con los alumnos de Norte Joven ha provocado algún cambio negativo en ti? ¡Cuéntanoslo!</p> <p>5. ¿Añadirías algo más que haya cambiado en ti gracias a tu experiencia con los alumnos de Norte Joven y que no veas reflejado en las propuestas anteriores?</p>
<p>Empresas</p>	<p>Cuestionario dinámico: ¿Qué colaboración tiene su empresa con Norte Joven? <i>Los alumnos de Norte Joven hacen prácticas en mi empresa</i> <i>Tenemos empleados que han sido alumnos de Norte Joven.</i></p> <p>El alumnado de Norte Joven realiza prácticas en mi empresa 3 resp. 100%</p>  <p>Tenemos trabajadores que han sido alumnos de Norte Joven 0 resp. 0%</p>  <p>Cambio 1: Gracias a tener alumnos de Norte Joven en la empresa, hemos notado una mayor conciencia social entre nuestros trabajadores. ¿Está de acuerdo? ¿Está de acuerdo?</p>

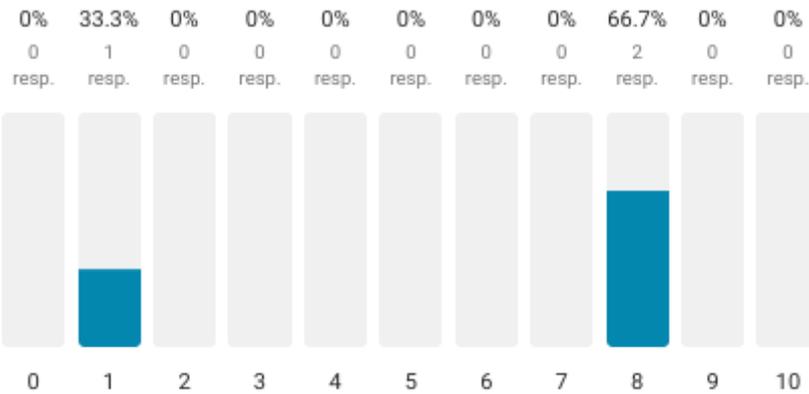
Sí 3 resp. 75%



No 1 resp. 25%



- 1a. Importancia: Del 1 al 10, ¿qué importancia tiene para usted este cambio? (1-10)



No es import...

Es muy impor...

1extra. Clasifique del 1 al 4 las áreas de cambio identificadas por el grupo.

- Somos más conscientes de las desigualdades sociales
- Vemos el potencial de los jóvenes
- Valoramos la contribución al trabajo que pueden hacer las personas con un punto de vista diferente.
- Hemos desmontado los prejuicios que teníamos

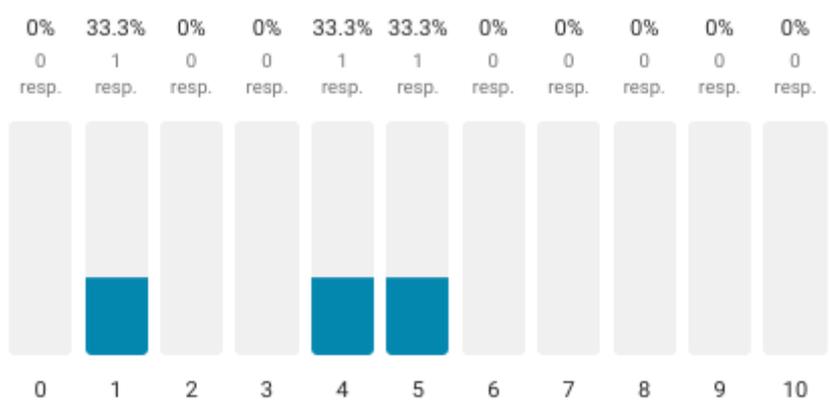
#1 We see the potential in young people #1.67 promedio

#2 We are more aware of social inequalities #2 promedio

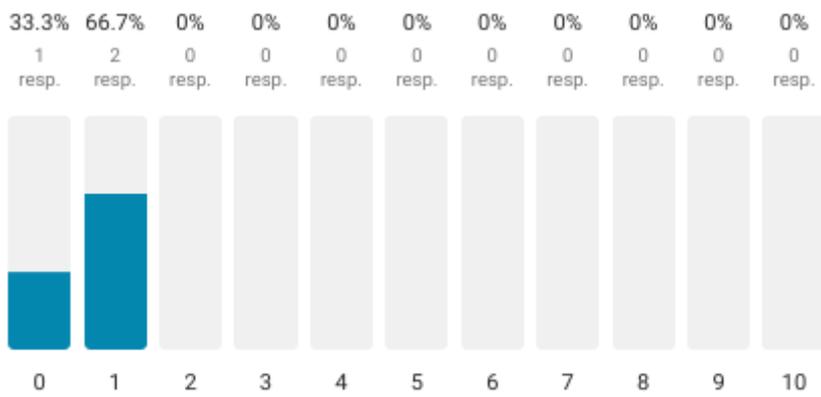
#3 We value the contribution to the work that people with a different point of view can give us. #3 promedio

#4 We have dismantled the prejudices we had #3.33 promedio

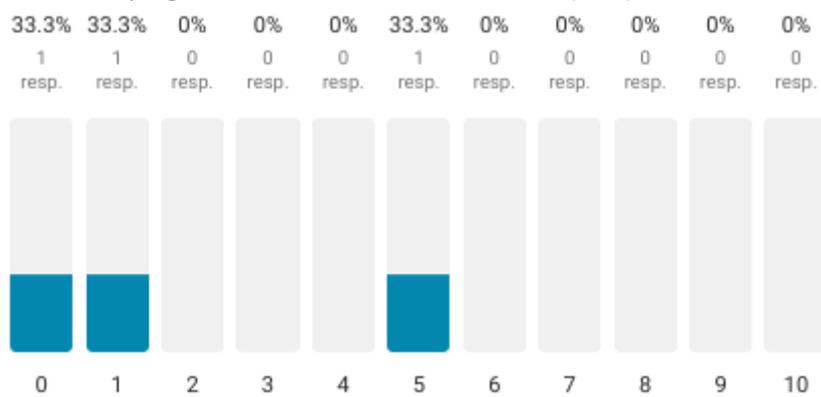
- 1b. Peso muerto: De 1 a 10, ¿en qué medida cree que habría tenido éxito a pesar de que el programa no se hubiera desarrollado? (1-10)



- 1c: Del 1 al 10, ¿hasta qué punto cree que por tener estudiantes trabajando con usted, tuvo que dejar de hacer otra cosa, que posiblemente hubiera generado este mismo cambio?

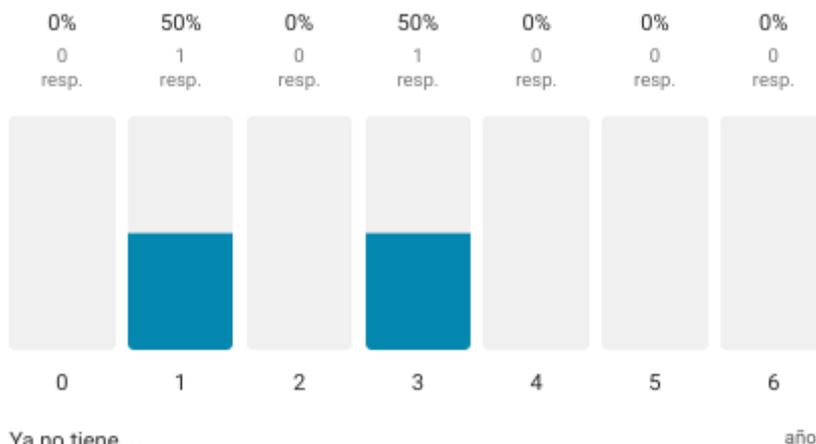


- 1d. ¿Qué fue? Descríbelo.
- 1e. Atribución: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que el "cambio" se debe únicamente a la existencia del programa o han influido otros factores? (1-10)



- 1f. ¿Quién le ha influido más?

- 1g. Desenlace: Un cambio puede producirse y afectar durante un periodo de tiempo más corto o más largo. ¿Cuánto tiempo estima que Norte Joven podrá disfrutar de este cambio? (1-10)



Ya no tiene ...

años

- 1h: ¿Cuánto vale para ti haber conseguido este cambio? Aunque es difícil valorarlo, y es sólo un ejercicio de estimación, imaginemos que la empresa ha querido sensibilizar sobre las desigualdades sociales porque se ha visto que mejora la calidad del servicio. ¿Cuál de las opciones de la lista se acerca al valor que le darías a este cambio?

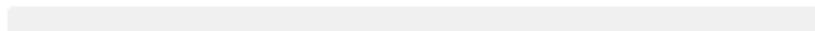
Haría un curso presencial en la empresa de 20h distribuido sobre dos meses de (200€/trabajador)

1 resp. 100%



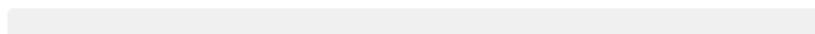
Haría un curso online de 4h (50€/trabajador)

0 resp. 0%



Haría/organizaría un voluntariado de 4 salidas al año 1 día entero (valor tiempo trabajo 500€/trabajador)

0 resp. 0%



- Cambio 2: Gracias a que tuvimos alumnos de Norte Joven en la empresa, ahora no dudamos en contratar a jóvenes que han tenido menos oportunidades. ¿Está de acuerdo?

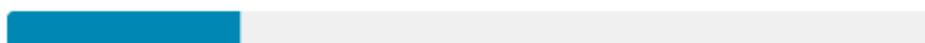
Sí

3 resp. 75%

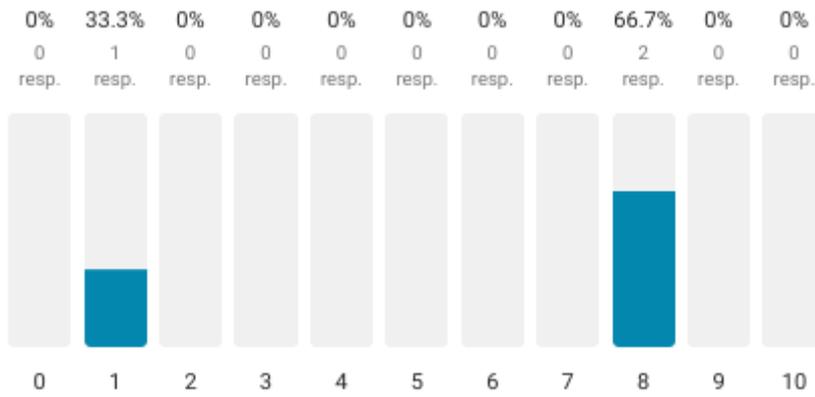


No

1 resp. 25%

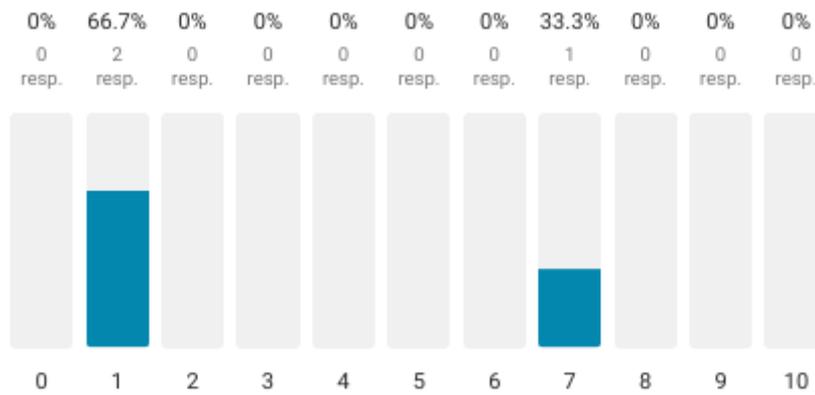


- 2a. Importancia: Del 1 al 10, ¿qué importancia tiene para usted este cambio? (1-10)



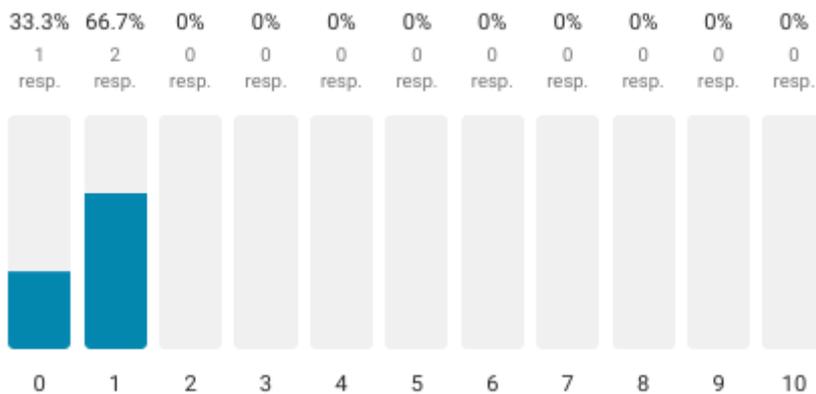
No es import... Es muy impor...

- 2b. Peso muerto: De 1 a 10, ¿en qué medida cree que habría tenido éxito a pesar de que el programa no se hubiera desarrollado? (1-10)



No se hubier... Se hubiera c...

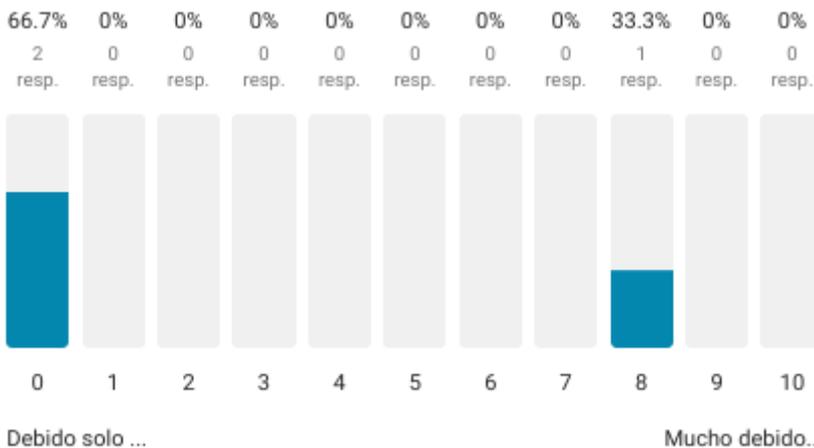
- 2c: Del 1 al 10, ¿hasta qué punto cree que por tener alumnos trabajando con usted, tuvo que dejar de hacer otra cosa, que posiblemente hubiera generado este mismo cambio?



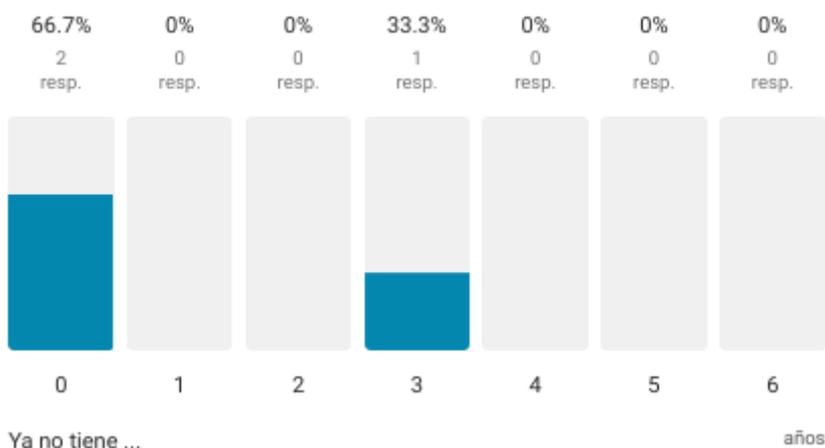
No dejamos d... Dejamos de l...

- 2d. ¿Qué fue? Descríbelo.

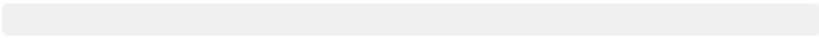
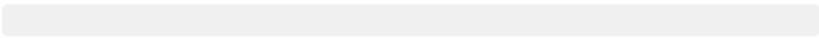
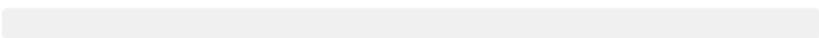
- 2e. Atribución: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que el "cambio" se debe únicamente a la existencia del programa o han influido otros factores? (1-10)

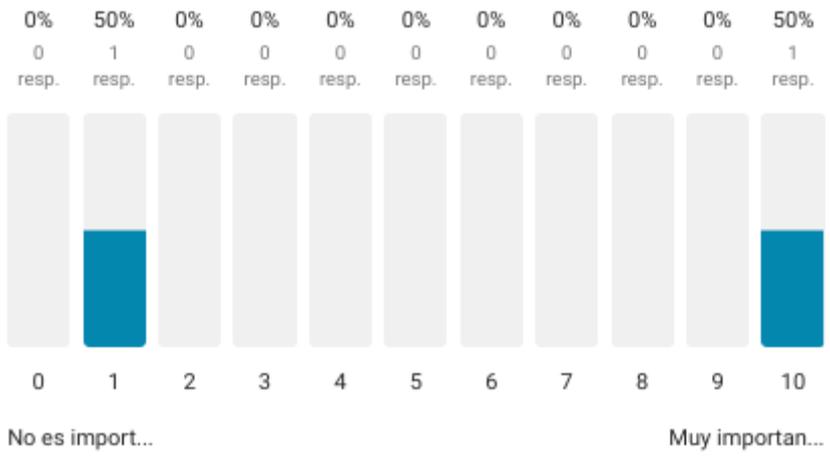


- 2f. ¿Quién le ha influido más?
- 2g. Desenlace: Un cambio puede producirse y afectar durante un periodo de tiempo más o menos largo. ¿Cuánto tiempo estima que Norte Joven podrá disfrutar de este cambio? (1-10)

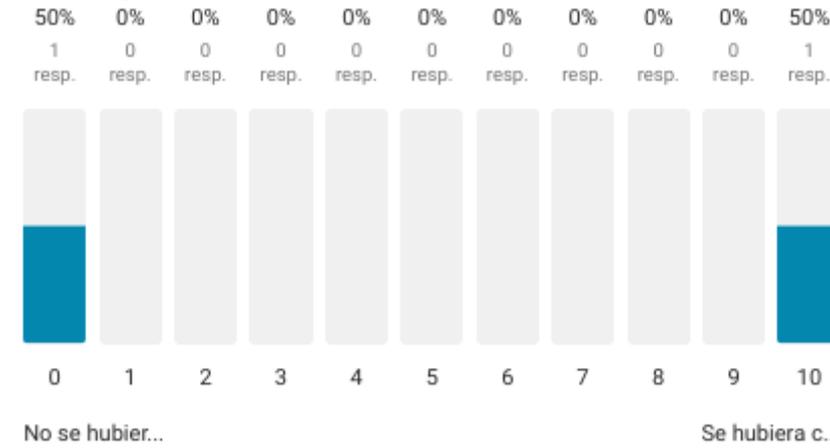


- 2h: ¿Cuánto vale para ti haber conseguido este cambio? Aunque es difícil valorarlo, y es sólo un ejercicio de estimación, imaginemos otras cosas que podrían haber conducido a esta "actitud positiva". ¿Cuál de las opciones de la lista se acerca al valor que le darías a este cambio?
 - Podría haber leído un libro con otras historias de éxito similares que me hubieran dado esta visión (20 euros).
 - Podría haber asesorado a un joven en un programa de voluntariado una vez al mes durante 6 meses (3h/hora, salario medio por hora = 266 euros).
 - Podría haber hecho un curso de sensibilización o de búsqueda de talentos (500 euros)
 - Nada concreto, pero lo valoro entre 500 y 1.000 euros.
 - Nada concreto, pero lo valoro entre 3.000 y 10.000 euros.
 - Nada concreto, pero lo valoro en más de 10.000 euros.
 - Traducido con www.DeepL.com/Translator (versión gratuita)

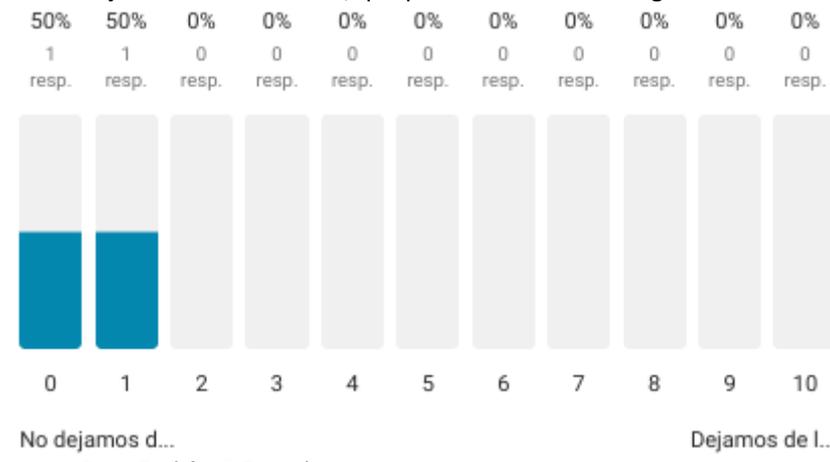
Podría haber hecho un curso de concienciación o de búsqueda de talento (500€)	1 resp.	50%
		
Podría haber mentorizado a un joven en algún program de voluntariado 1 vez al mes durante 6 meses (3h/vez, valor hora salario medio = 266€)	1 resp.	50%
		
Nada en específico pero lo valoro a más de 10 000€	0 resp.	0%
		
Nada en específico pero lo valoro entre 3000-10 000€	0 resp.	0%
		
Nada en específico pero lo valoro entre 500-1000€	0 resp.	0%
		
Podía haber leído un libro de otros casos similares de éxito que me hubiera dado esta visión (20€)	0 resp.	0%
		
<ul style="list-style-type: none"> • Cambio 3: El hecho de tener alumnos de Norte Joven en la empresa nos favoreció en la prestación de nuestros servicios. ¿Está de acuerdo? 		
Sí		
		
No	2 resp.	50%
		
<ul style="list-style-type: none"> • 3a. Importancia: Del 1 al 10, ¿qué importancia tiene para usted este cambio? (1-10) 		



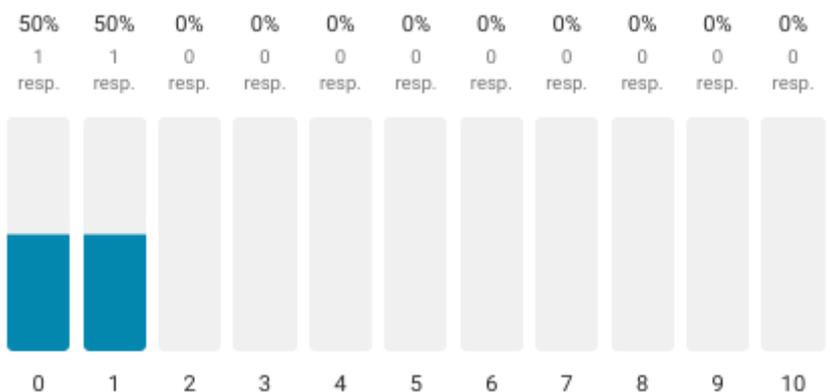
- 3b. Peso muerto: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que habría tenido éxito a pesar de que el programa no se hubiera desarrollado? (1-10)



- 3cDIP: Del 1 al 10, ¿hasta qué punto cree que por tener alumnos trabajando con usted, tuvo que dejar de hacer otra cosa, que posiblemente hubiera generado este mismo cambio?

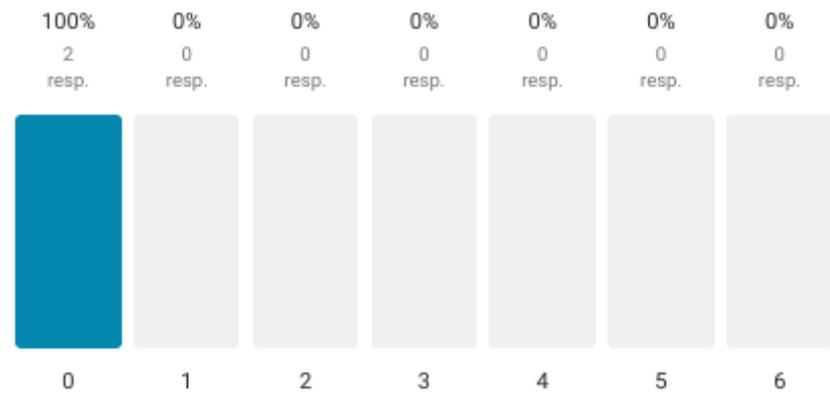


- 3d. ¿Qué fue? Descríbelo.
- 3e. Atribución: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que el "cambio" se debe únicamente a la existencia del programa o han influido otros factores? (1-10)



Debido solo ... Debido a muc...

- 3f. ¿Quién le ha influido más?
- 3g. Desenlace: Un cambio puede producirse y afectar durante un periodo de tiempo más o menos largo. ¿Cuánto tiempo estima que Norte Joven podrá disfrutar de este cambio? (1-10)

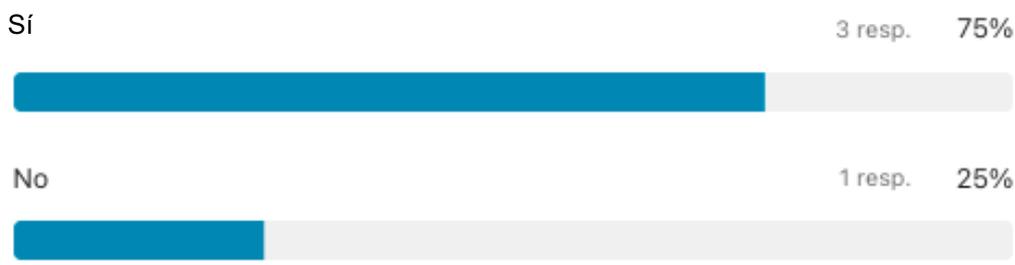


Ya no tiene ... años años

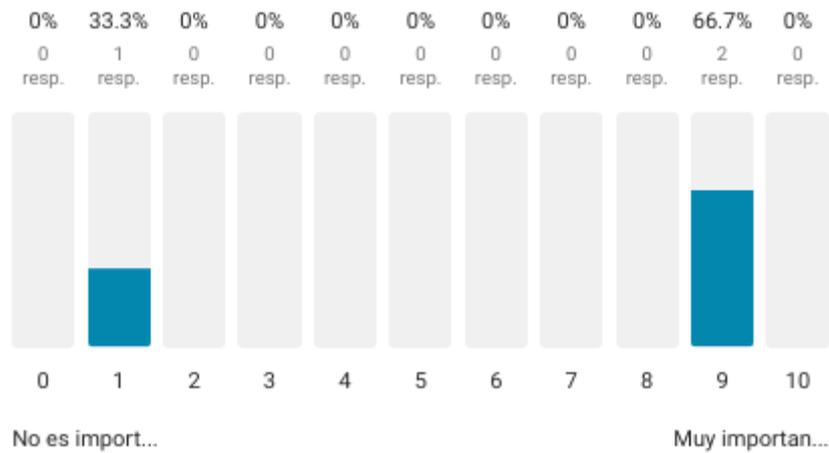
3h: ¿Cuánto vale para ti haber tenido esta ayuda? Imaginemos que hubiera tenido que pagar por ella. ¿Cuánto pagarías al día por tener la ayuda que tuviste?"

Texto libre

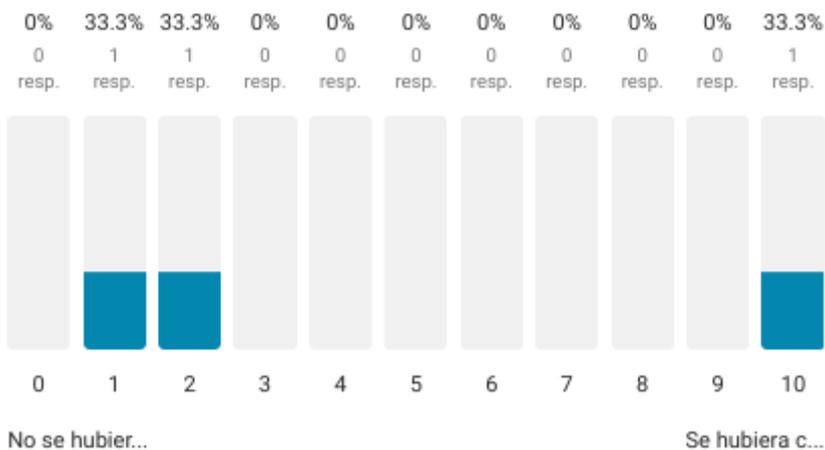
Cambio 4: Gracias a que teníamos alumnos de Norte Joven en la empresa, he notado, a nivel personal, satisfacción por haber podido ayudar. ¿Está de acuerdo?



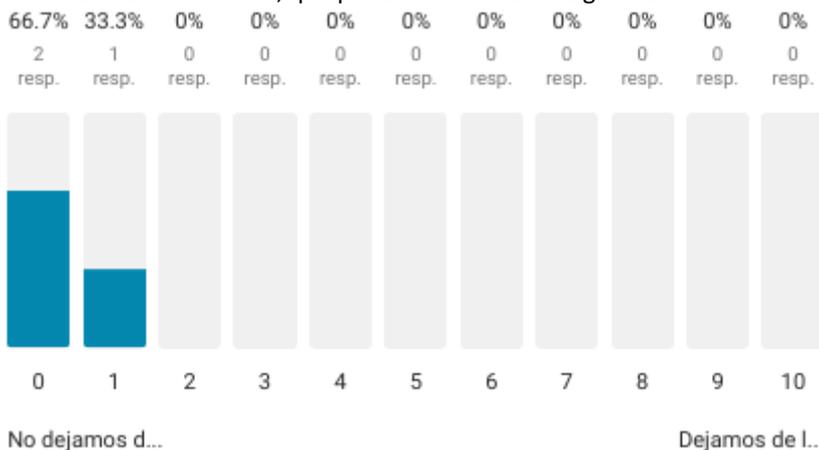
- 4a. Importancia: Del 1 al 10, ¿qué importancia tiene para usted este cambio? (1-10)



- 4b. Peso muerto: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que habría tenido éxito a pesar de que el programa no se hubiera desarrollado? (1-10)



- 4c: Del 1 al 10, ¿hasta qué punto cree que por tener alumnos trabajando con usted, tuvo que dejar de hacer otra cosa, que posiblemente hubiera generado este mismo cambio?



- 4d. ¿Qué fue? Descríbelo.
- 4e. Atribución: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que el "cambio" se debe únicamente a la existencia del programa o han influido otros factores? (1-10)

	<p>33.3% 66.7% 0% 0% 0% 0% 0% 0% 0% 0% 0%</p> <p>1 resp. 2 resp. 0 resp.</p>  <p>Debido solo ... Debido a muc...</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4f. ¿Quién le ha influido más? • 4g. Desenlace: Un cambio puede producirse y afectar durante un periodo de tiempo más o menos largo. ¿Cuánto tiempo estima que Norte Joven podrá disfrutar de este cambio? (1-10) <p>33.3% 33.3% 0% 33.3% 0% 0% 0%</p> <p>1 resp. 1 resp. 0 resp. 1 resp. 0 resp. 0 resp. 0 resp.</p>  <p>Ya no tiene ... años años</p> <p>4h: ¿Cuánto vale para ti sentir esta satisfacción? Es difícil ponerle "precio" a un sentimiento. Piensa si hay alguna otra cosa en tu vida que te dé esa satisfacción y cuánto pagas al mes por poder hacerlo. Texto libre.</p> <p>5. ¿Mi experiencia con los alumnos de Norte Joven ha provocado algún cambio negativo en ti? ¡Cuéntanoslo!</p> <p>6. ¿Añadirías algo más que haya cambiado en ti gracias a tu experiencia con los alumnos de Norte Joven y que no veas reflejado en las propuestas anteriores?</p>
<p>Cientes de la auditoría</p>	<p>Cuestionario dinámico: Sólo le pedimos su nombre en caso de que necesitemos aclarar una respuesta o ampliar un comentario.</p> <p>Cambio 1: Gracias a las reparaciones domésticas de Norte Joven, mis conocimientos sobre cómo reducir mi factura de electricidad han mejorado. "Aprendí lo que podía hacer para reducir mi consumo de electricidad en casa, Y vi cómo esto tenía un impacto positivo en mi factura". ¿Está usted de acuerdo con algo de lo que se ha dicho?</p>

Sí



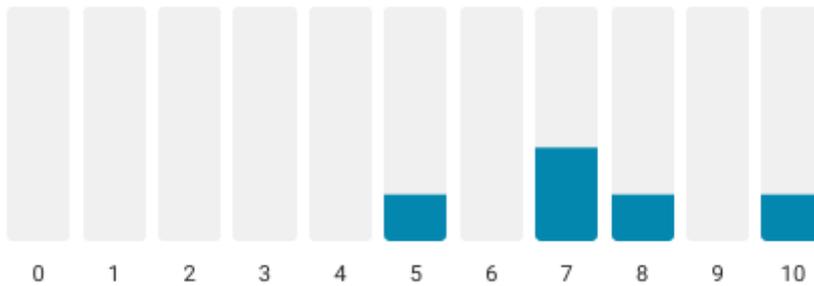
No

0 resp. 0%



● 1a. Importancia: Del 1 al 10, ¿qué importancia tiene para usted este cambio? (1-10)

0%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	40%	20%	0%	20%
0	0	0	0	0	1	0	2	1	0	1
resp.										



No es import...

Es muy impor...

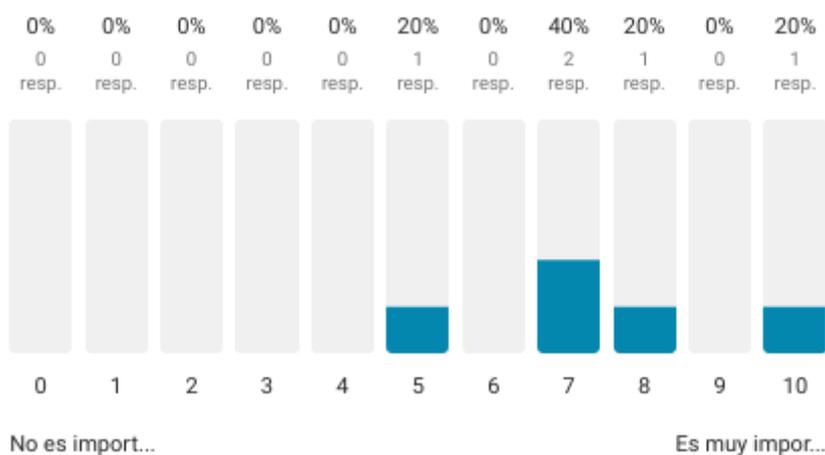
1extra. Ordena del 1 al 10 los nuevos hábitos que has aplicado.

(1 es la que más haces ahora, 10 es la que ya hiciste o haces menos ahora).

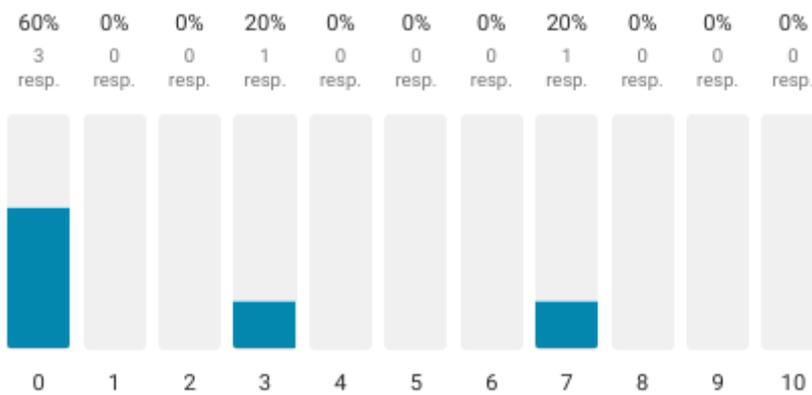
- *Aprovecho la luz natural (no enciendo las luces).*
- *Tengo bombillas LED*
- *Cubro las sartenes y las ollas cuando cocino*
- *Aprovecho el calor residual del horno y la placa de cocción*
- *Desenchufo los aparatos que no uso*
- *Aprovecho mis aparatos.*
- *Plancho la ropa de una sola vez*
- *Evito tener el congelador y la nevera abiertos*
- *Mantengo la temperatura adecuada en mi casa*

#1	Aprovecho la luz natural (no enciendo las luces)	#2.6 promedio
#2	Tengo bombillas LED	#3.2 promedio
#3	Tapo las sartenes y ollas al cocinar	#4 promedio
#4	Desconecto los aparatos que no uso	#4.6 promedio
#5	Aprovecho el calor residual del horno y vitro	#4.8 promedio
#6	Hago un buen uso de mis electrodomésticos	#6.8 promedio
#7	Mantengo temperatura adecuada en mi hogar	#6.8 promedio
#8	Plancho la ropa de una sola vez	#7 promedio
#9	Evito mantener abiertos congelador y nevera	#7 promedio
#10	Otra cosa	#8.2 promedio

- 1a. Importancia: Del 1 al 10, ¿qué importancia tiene para usted este cambio? (1-10)

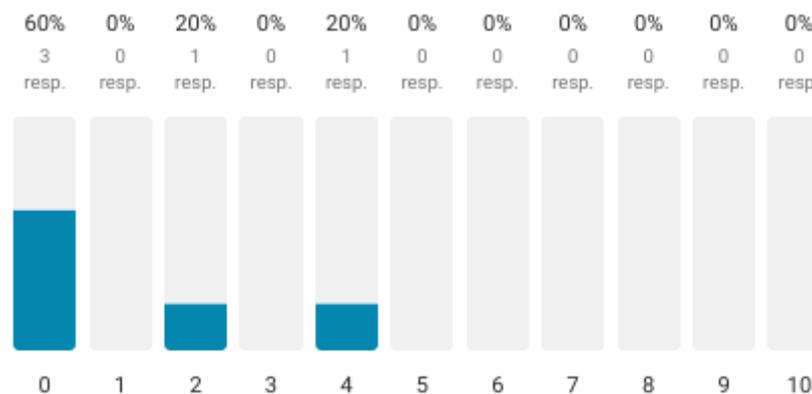


- 1b. Peso muerto: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que habría tenido éxito a pesar de que el programa no se hubiera desarrollado? (1-10)



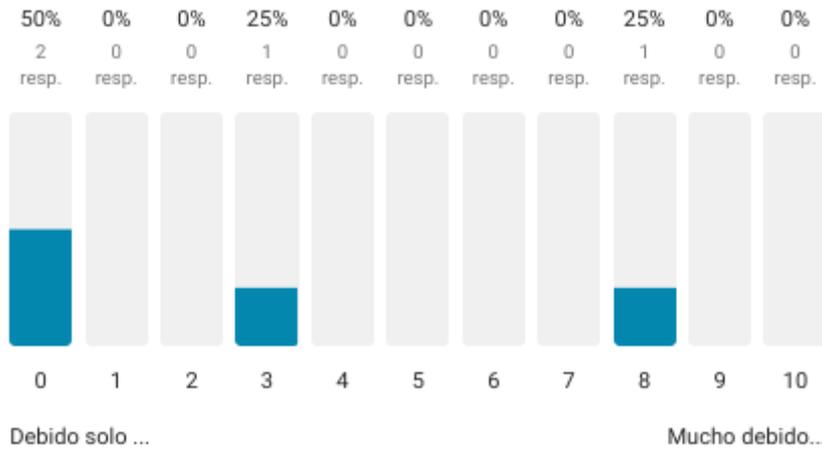
No se hubiera... Se hubiera c...

- 1c: ¿Hasta qué punto cree que por tener la auditoría tuvo que dejar de hacer otra cosa, que posiblemente hubiera generado el mismo cambio? (por ejemplo, un curso sobre energía, una visita al distribuidor de energía).

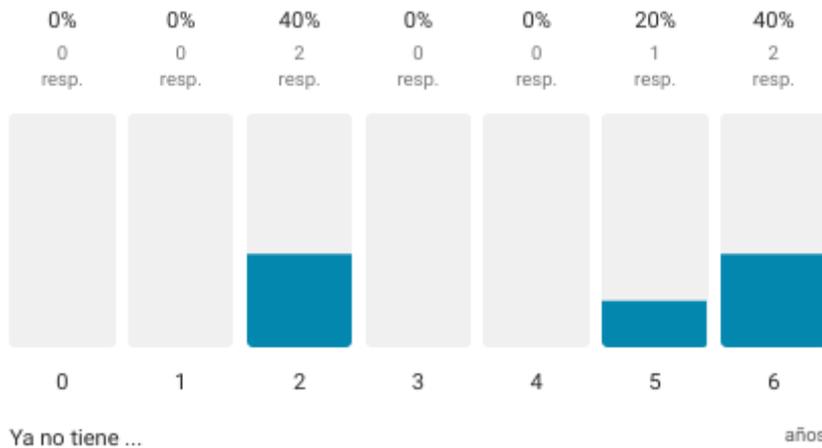


No dejamos d... Dejamos de l...

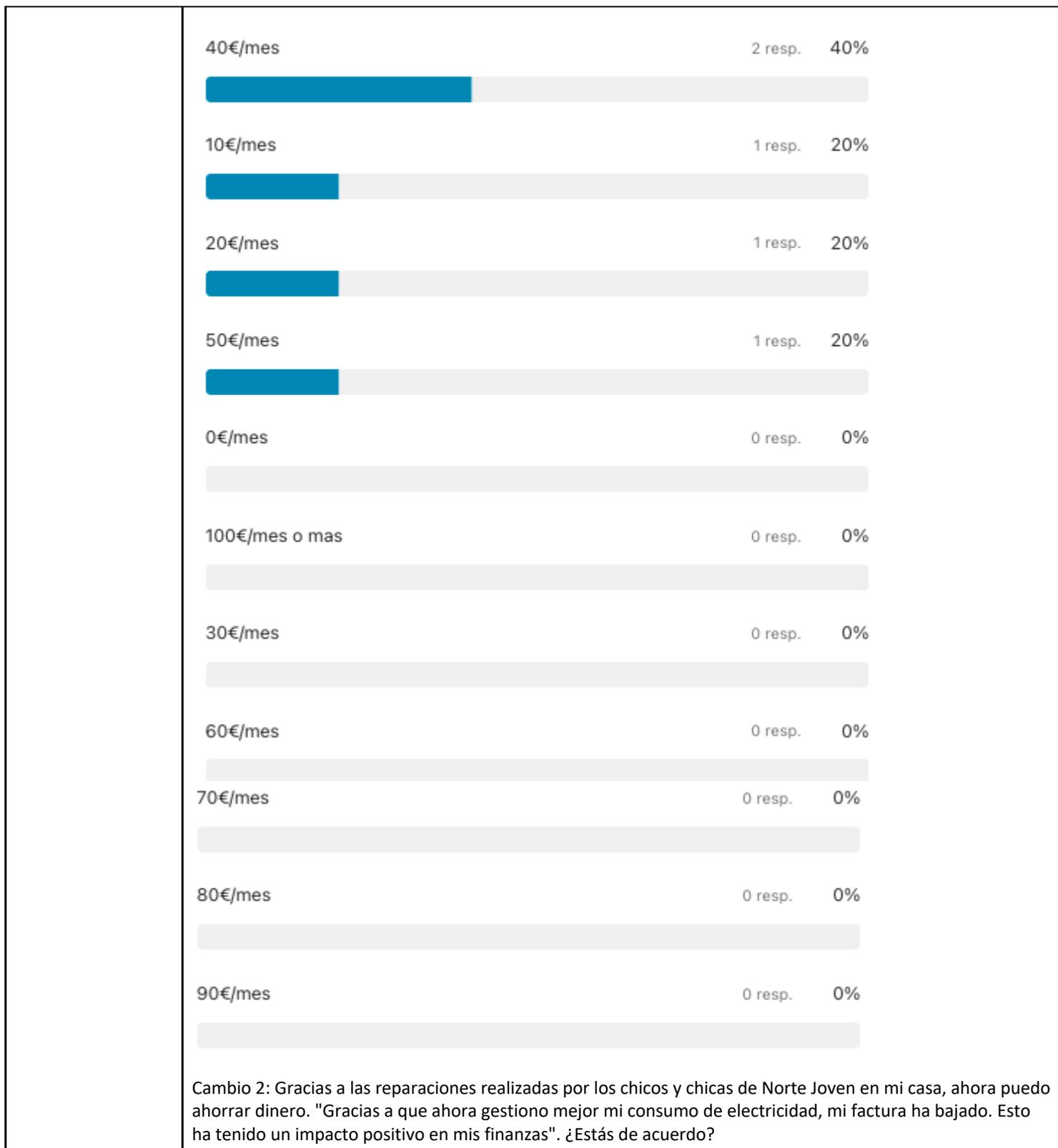
- 1d. ¿Qué fue? Descríbelo.
- 1e. Atribución: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que el "cambio" se debe únicamente a la existencia del programa o han influido otros factores? (1-10)



- 1f. ¿Quién le ha influido más?
- 1g. Desenlace: Un cambio puede producirse y afectar durante un periodo de tiempo más corto o más largo. ¿Cuánto tiempo estima que Norte Joven podrá disfrutar de este cambio? (1-10) Cambio 4: Gracias a que contamos con alumnos de Norte Joven en la empresa, he notado, a nivel personal, satisfacción por haber podido ayudar. ¿Estás de acuerdo?



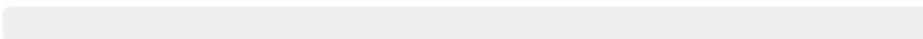
- 1h. ¿Cuánto vale para ti el haber conseguido este cambio? Aunque sea difícil valorarlo, y solo es un ejercicio de estimación, piensa en cuánto vale para ti este nuevo conocimiento. ¿Cuál de las siguientes opciones coincide según tu opinión con "el valor" que le darías a este cambio".



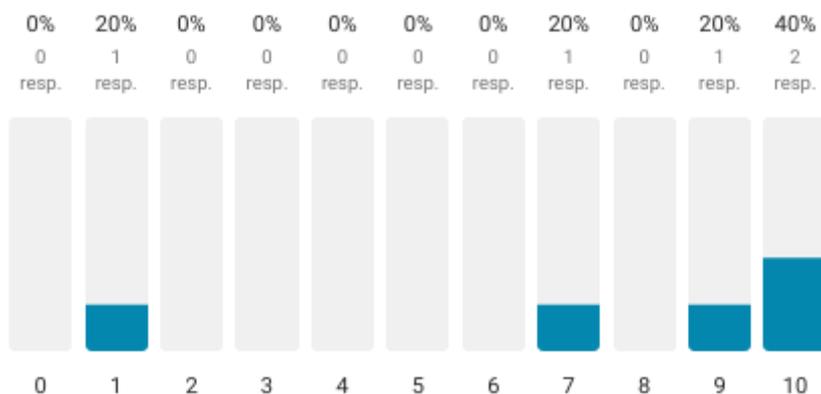
Sí 5 resp. 100%



No 0 resp. 0%



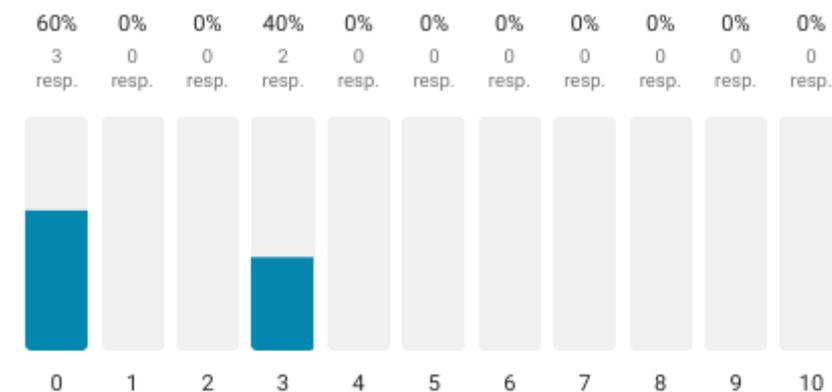
- 2a. Importancia: Del 1 al 10, ¿qué importancia tiene para usted este cambio? (1-10)



No es import...

Es muy impor...

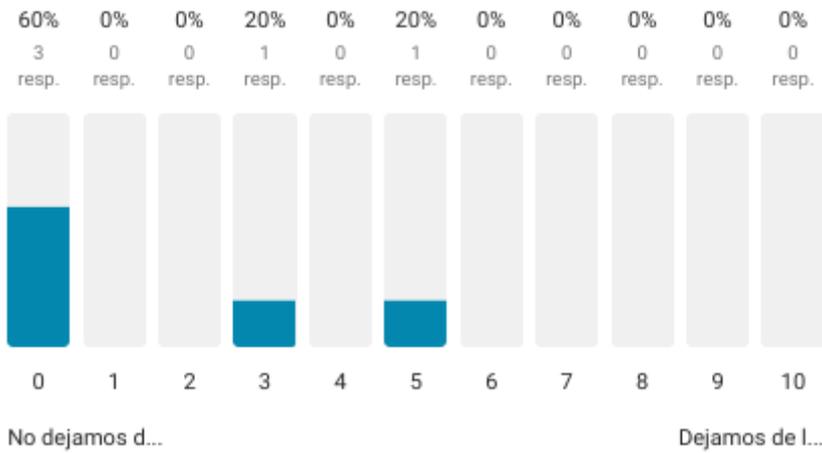
- 2b. Peso muerto: De 1 a 10, ¿en qué medida cree que habría tenido éxito a pesar de que el programa no se hubiera desarrollado? (1-10)



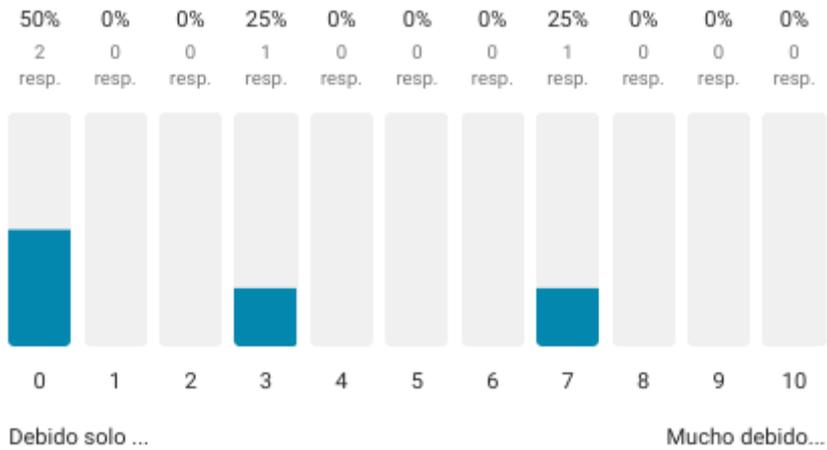
No se hubier...

Se hubiera c...

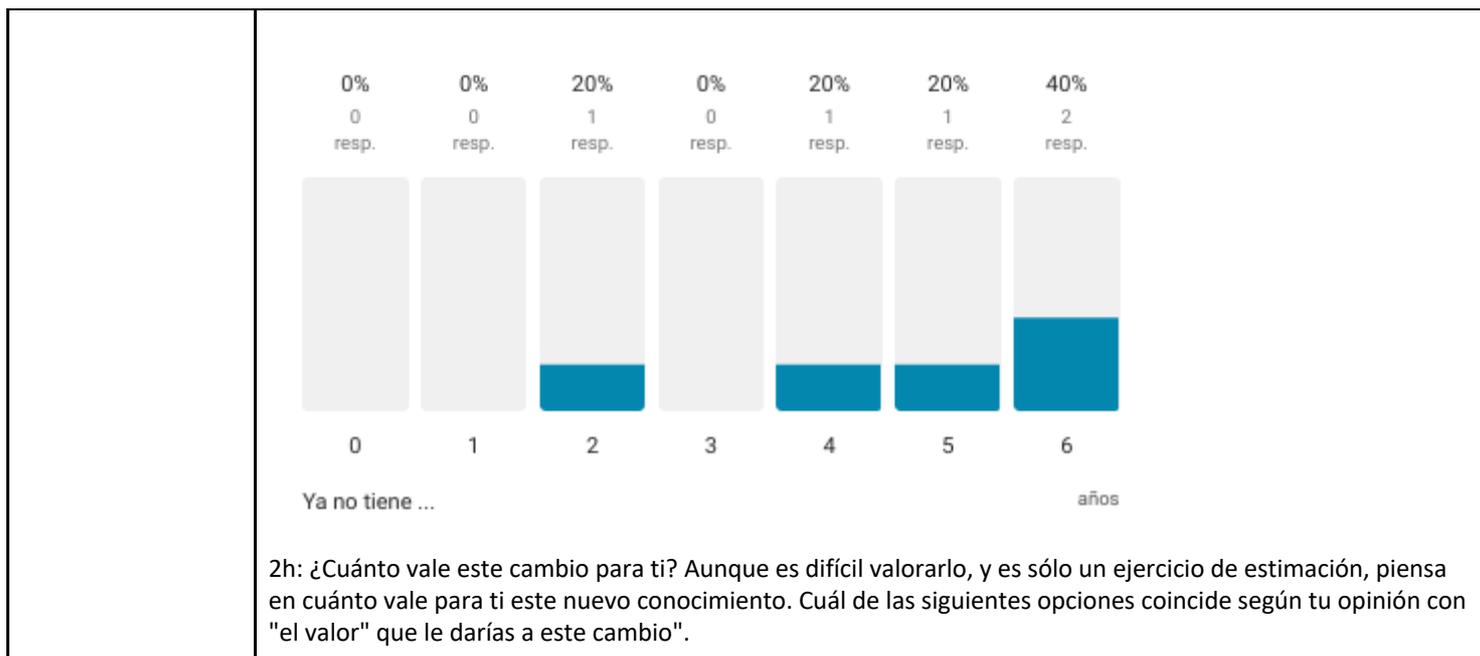
- 2c: ¿Hasta qué punto cree que por tener la auditoría tuvo que dejar de hacer otra cosa, que posiblemente hubiera generado el mismo cambio? (por ejemplo, un curso sobre energía, una visita al distribuidor de energía).

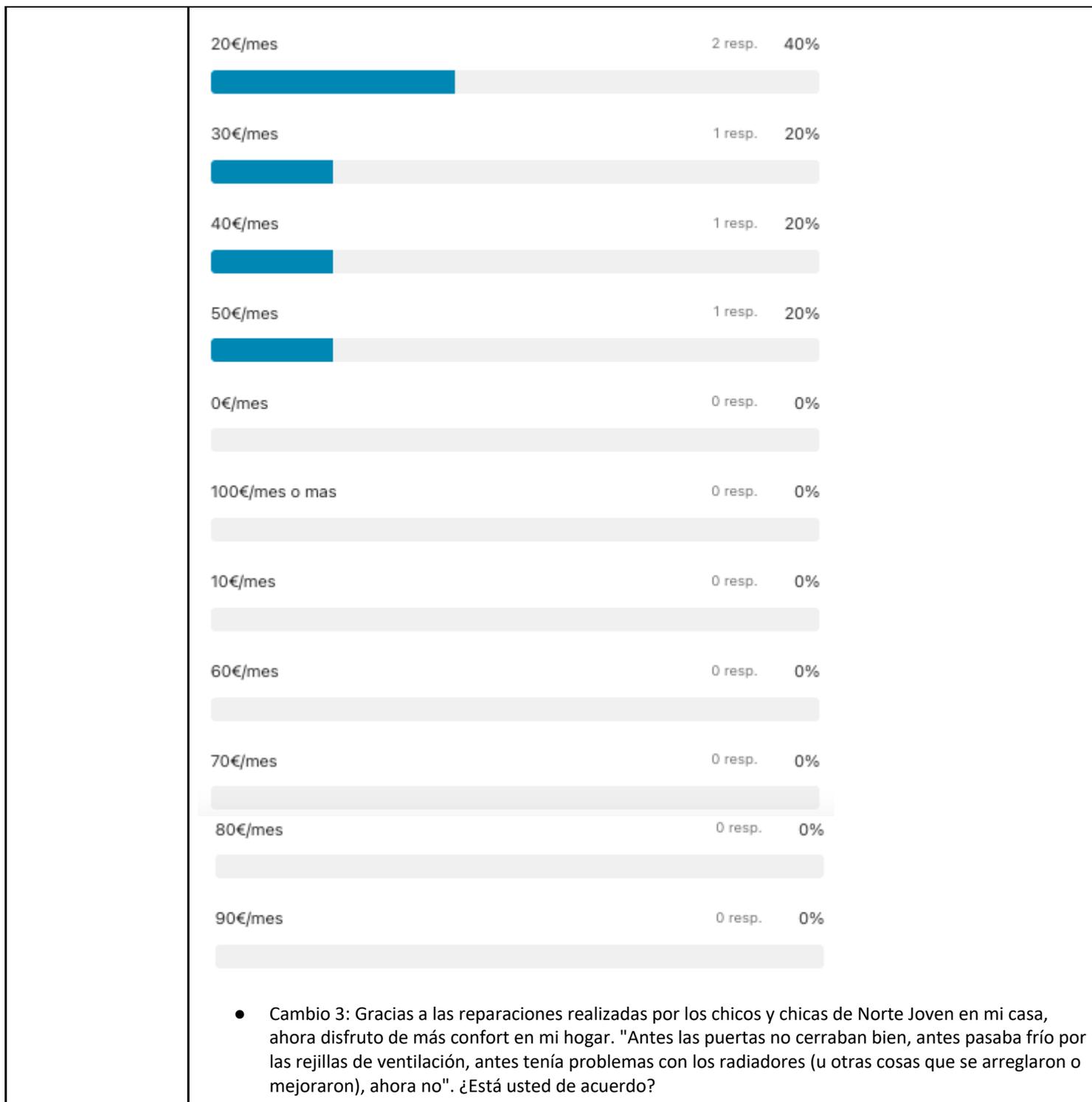


- 2d. ¿Qué fue? Descríbelo.
- 2e. Atribución: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que el "cambio" se debe sólo a la existencia del programa o han influido otros factores? (1-10)



- 2f. ¿Quién le ha influido más?
- 2g. Desenlace: Un cambio puede producirse y afectar durante un periodo de tiempo más corto o más largo. ¿Cuánto tiempo estima que Norte Joven podrá disfrutar de este cambio? (1-10) Cambio 4: Gracias a que contamos con alumnos de Norte Joven en la empresa, he notado, a nivel personal, satisfacción por haber podido ayudar. ¿Estás de acuerdo?

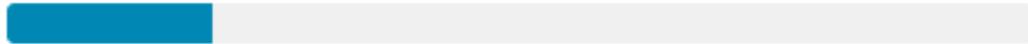




Sí 4 resp. 80%

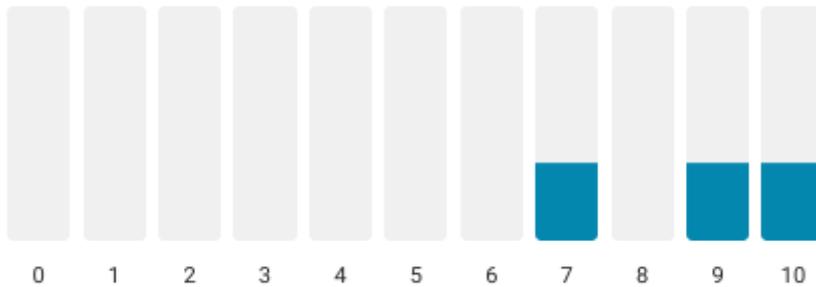


No 1 resp. 20%



- 3a. Importancia: Del 1 al 10, ¿qué importancia tiene para usted este cambio? (1-10)

0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	33.3%	0%	33.3%	33.3%
0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
resp.										



No es import...

Muy importan...

- 3b. Peso muerto: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que habría tenido éxito a pesar de que el programa no se hubiera desarrollado? (1-10)

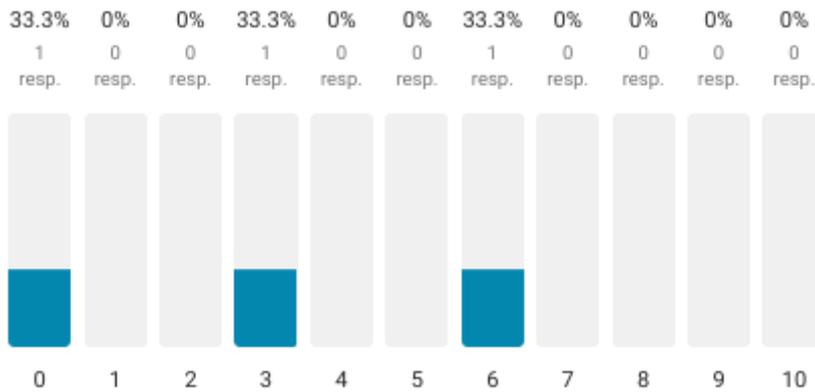
33.3%	0%	0%	66.7%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
resp.										



No se hubier...

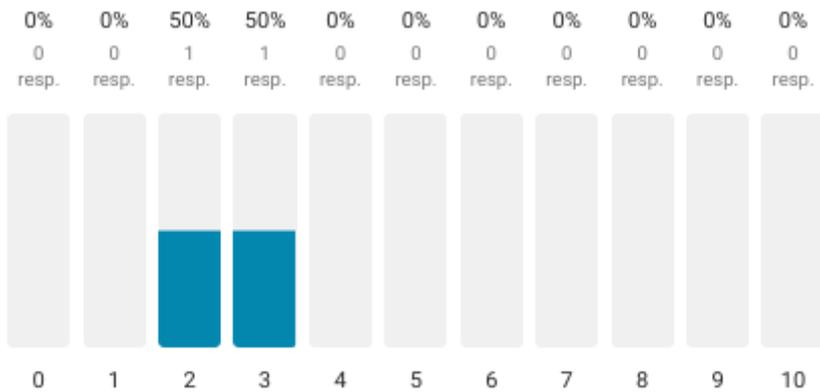
Se hubiera c...

- 3c: ¿Hasta qué punto cree que por tener la auditoría tuvo que dejar de hacer otra cosa, que posiblemente hubiera generado el mismo cambio? (por ejemplo, un curso sobre energía, una visita al distribuidor de energía).



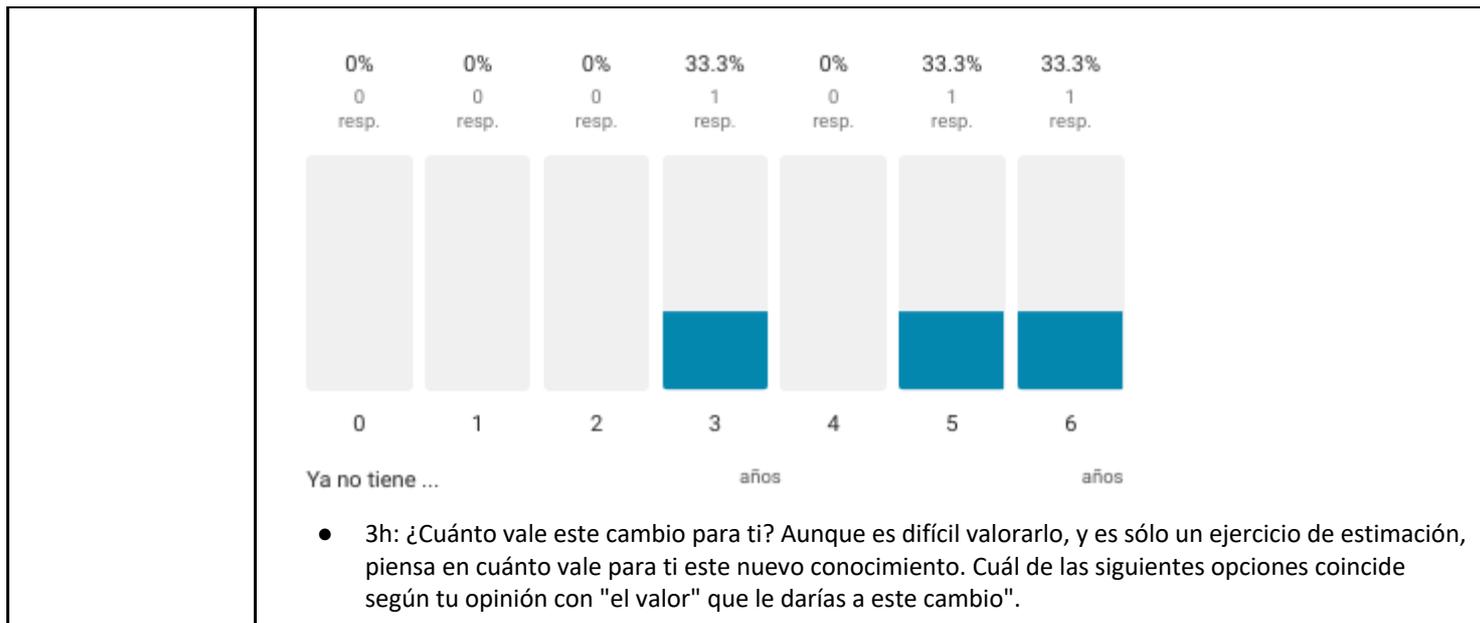
No dejamos d... Dejamos de l...

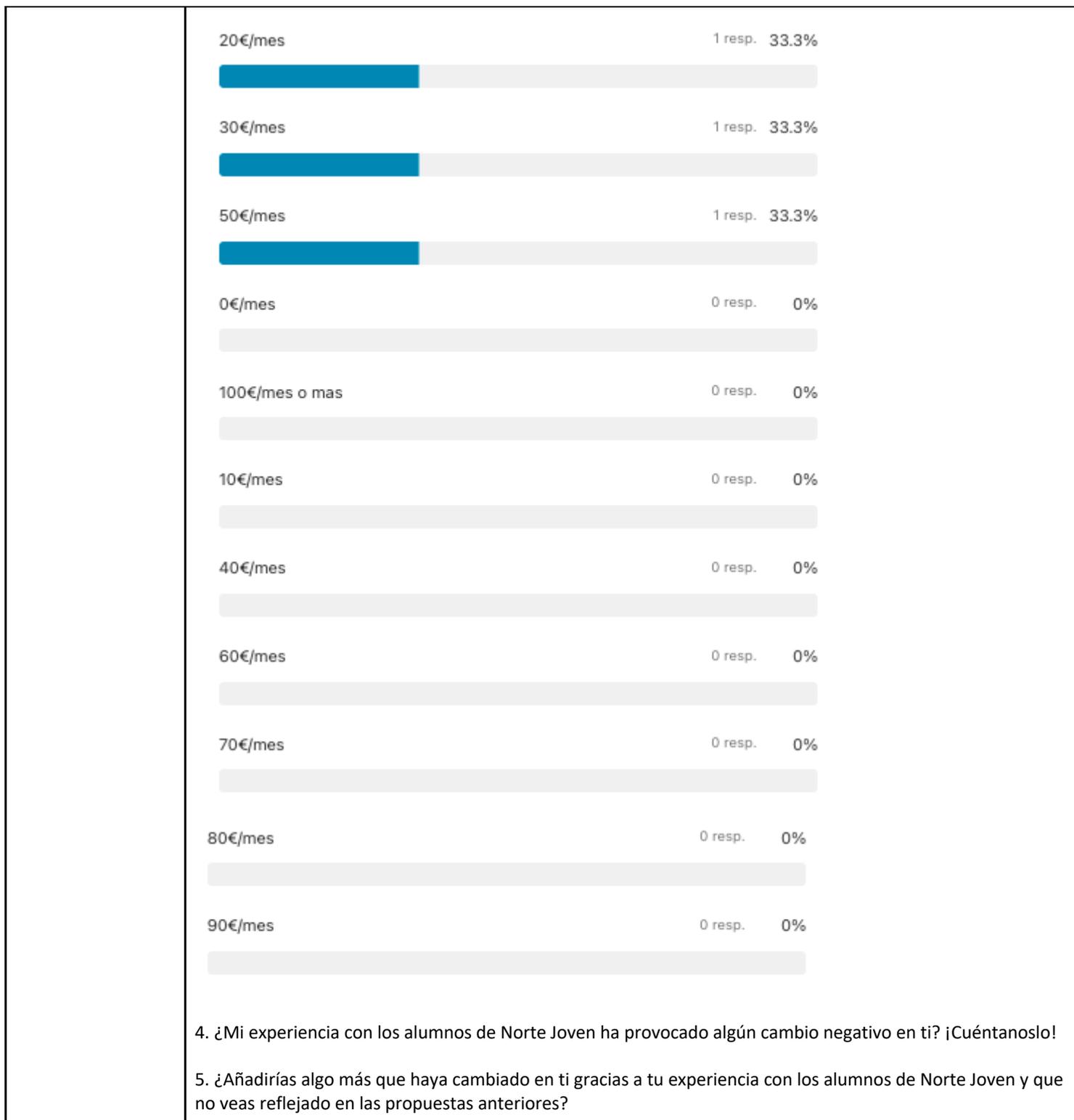
- 3d. ¿Qué fue? Descríbelo.
- 3e. Atribución: Del 1 al 10, ¿en qué medida cree que el "cambio" se debe sólo a la existencia del programa o han influido otros factores? (1-10)



Debido solo ... Debido a muc...

- 3f. ¿Quién le ha influido más?
- 3g. Desenlace: Un cambio puede producirse y afectar durante un periodo de tiempo más o menos largo. ¿Cuánto tiempo estima que Norte Joven podrá disfrutar de este cambio? (1-10) Cambio 4: Gracias a que contamos con alumnos de Norte Joven en la empresa, he notado, a nivel personal, satisfacción por haber podido ayudar. ¿Estás de acuerdo?



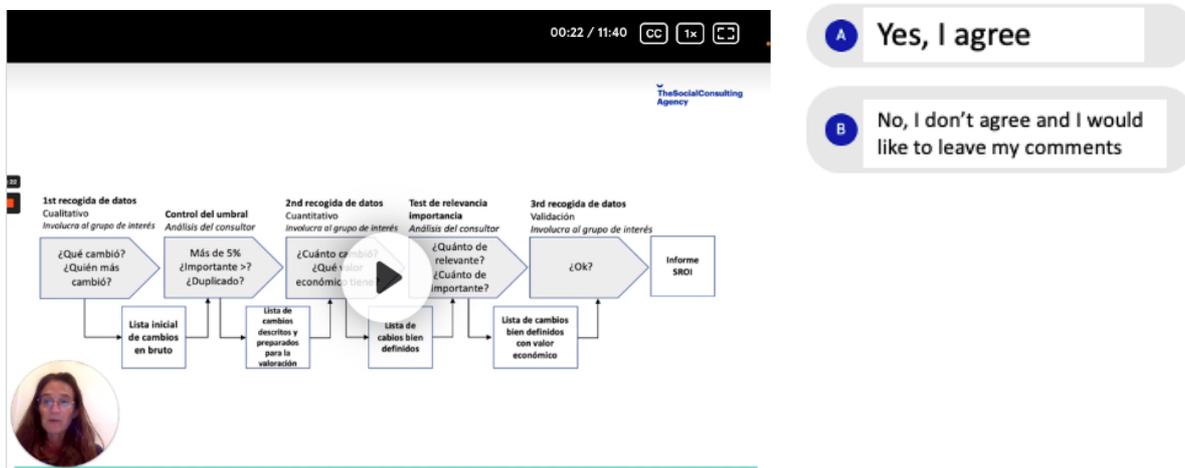


<p>Servicios Sociales - Tesorería</p>	<p>Este grupo de interés fue comparado y los recursos fueron datos de terceras partes, pero la validación de los cambios (outcomes), indicadores y proxies fue hecha por una persona que era representativa, empleada del Estado. Véase Anexo F..</p>
--	---

Apéndice E - Preguntas de validación

Estos cuestionarios estaban compuestos por:

- 1) Un vídeo mostrando el proceso y explicando los cambios de ese grupo de interés específico.
- 2) Las opciones para validar el proceso y los cambios. Si el encuestado seleccionaba "no, no estoy de acuerdo", podía proporcionar un comentario en versión de texto, por audio o vídeo.



The screenshot shows a video player interface. On the left, a process flow diagram is visible with the following steps:

- 1st recogida de datos Cualitativo**: Involucra al grupo de interés. ¿Qué cambió? ¿Quién más cambió? → Lista inicial de cambios en bruto.
- Control del umbral Análisis del consultor**: Más de 5% ¿Importante >? ¿Duplicado? → Lista de cambios descritos y preparados para la validación.
- 2nd recogida de datos Cuantitativo**: Involucra al grupo de interés. ¿Cuánto cambió? ¿Qué valor económico tiene? → Lista de cambios bien definidos.
- Test de relevancia Importancia**: Análisis del consultor. ¿Cuánto de relevante? ¿Cuánto de importante? → Lista de cambios bien definidos con valor económico.
- 3rd recogida de datos Validación**: Involucra al grupo de interés. ¿Ok? → Informe SROI.

On the right, two response buttons are shown: **A Yes, I agree** and **B No, I don't agree and I would like to leave my comments**.

Grupos de interés	Enlace al formulario dinámico
Norte Joven (como organización)	https://www.videoask.com/fucj17cg3
Beneficiarios	https://www.videoask.com/fendzb3fj
Familias de los beneficiarios y tutores legales	https://www.videoask.com/ft920872w

Tutores y profesores	https://www.videoask.com/f3yxzsm7x
Voluntarios	https://www.videoask.com/fnghcvtxo
Empresas	https://www.videoask.com/f3yxzsm7x
Clientes de la auditoría	https://www.videoask.com/fmg6uvgni
Servicios Sociales - Tesorería	<p>Este grupo de interés fue comparado y los recursos (inputs) eran datos de terceras partes, pero la validación de los cambios (outcomes), indicadores y proxies se hizo por una persona que es representante, empleado del Estado. Esto se hizo a través de una entrevista el 22 de noviembre de 2021.</p> <p> Seguridad Social 4E2C5A3 Lunes, 22 de noviembre de 2021 · 10:00 – 11:00</p>

Verificación del análisis en su conjunto:

La verificación con el iniciador del programa no se organizó en forma de preguntas, sino como reunión y revisión del contenido. Para los otros grupos de interés, se compartió el resumen ejecutivo y se organizó una presentación en la que se invitó al Estado (grupo de interés), a los beneficiarios, al personal y a otros grupos de interés. [Ver enlace](#).



Editora:



Patricia Pólvara

Co-fundadora de


**TheSocialConsulting
Agency**

Consultora acreditada por

SOCIAL VALUE
INTERNATIONAL
ES|IMPACT

Traductora: Informe traducido con la colaboración de **Concha Abona Abascal**


**TheSocialConsulting
Agency**