



# Estudio sobre el Retorno Social de la inversión en el proyecto Barrios por el Empleo: Juntos más Fuertes

(Referido al ejercicio 2019)

**AUTORES:**  
Gustavo Marcos Cancelas  
José Manuel Castro Pérez

**DICIEMBRE 2022**



## ÍNDICE

1.- RESUMEN EJECUTIVO.....	3
2.- PRESENTACIÓN.....	4
INTRODUCCIÓN.....	4
LA EMPLEABILIDAD COMO HERRAMIENTA DE INSERCIÓN SOCIAL.....	4
EL VALOR ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA EMPLEABILIDAD.....	5
EL PROYECTO BARRIOS POR EL EMPLEO: JUNTOS MÁS FUERTES (BXE:J+F).....	6
EL MÉTODO DEL RETORNO SOCIAL DE LA INVERSIÓN (SROI).....	10
3.- METODOLOGÍA.....	12
ANÁLISIS DEL ESTADO DEL ARTE.....	12
DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO Y OBJETIVOS.....	18
PRINCIPIOS GENERALES DE DISEÑO.....	18
4.- ANÁLISIS SROI.....	20
PARTES INTERESADAS.....	20
MAPA DE EFECTOS.....	22
CORRECCIONES Y ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	23
MAPA DE IMPACTOS.....	23
CÁLCULO SROI.....	24
5.- RESULTADOS E IMPACTOS QUE APORTAN EXCELENCIA AL PROYECTO.....	24
6.- TRAZABILIDAD DEL ANÁLISIS SROI.....	26
FUENTES DE DATOS.....	26
FÓRMULAS DE CÁLCULO.....	32
7.- CONTRASTE EXTERNO.....	37
GRUPO DE EXPERTOS.....	37
CONCLUSIONES.....	38
8.- PLAN DE COMUNICACIÓN.....	39
¿CON PRESUPUESTO O SIN PRESUPUESTO?.....	40
1.- PLAN VOLUNTARISTA DE COMUNICACIÓN.....	40
2.- PLAN DE COMUNICACIÓN PROFESIONAL (CON RECURSOS).....	41
9.- RECOMENDACIONES.....	44

## 1.- RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto se realiza mediante la aplicación de la metodología SROI. El Retorno Social de la Inversión (SROI) es un método basado en principios de comprensión, medición y comunicación del valor extra-financiero (es decir, el valor social que actualmente no se refleja en las cuentas financieras convencionales) en relación a los recursos invertidos. Desarrollado a partir de un análisis tradicional de coste-beneficio y la contabilidad social, el SROI es un enfoque participativo que permite capturar en forma monetaria el valor de una amplia gama de resultados, tengan estos un valor de mercado o no. El análisis SROI produce un relato de cómo una organización, programa, proyecto, iniciativa, etc., crea valor (teoría del cambio) y un coeficiente que indica cuánto valor total en euros se crea por cada 1€ invertido.

La aplicación de esta metodología se dirige a visibilizar los beneficios sociales (calidad de vida, empleo, etc.) y económicos que la actividad analizada aporta, determinando el retorno que produce cada euro invertido (público o privado). Se mide este retorno social y económico para los principales grupos de interés.

Los cálculos obtenidos ponen de manifiesto **la elevada rentabilidad social** que proporciona el proyecto Barrios por el Empleo, tanto es así, que permiten clasificarlo como **actuación de referencia ejemplo** de cómo se debe trabajar en la inserción de colectivos especialmente vulnerables.

No obstante, los árboles no deben impedir ver el bosque. Los resultados actuales son excepcionales, mejorando los documentados en la literatura científica que trata de casos similares, pero nada de todo esto se podría haber conseguido sin una inversión paciente y pausada en las bases y cimientos del proyecto, que pasan por un cuidado exquisito hacia las personas participantes en el proyecto y hacia las empresas que forman parte del tejido productivo, sin las cuales no serían posibles los resultados obtenidos, sin olvidar que todo descansa en los valores y aportaciones de las personas que trabajan en el proyecto.

**Las actuaciones realizadas en el proyecto Barrios por el Empleo – Juntos más fuertes proporcionan a la sociedad un valor equivalente a 8,1 veces la inversión realizada, estimándose dichas aportaciones en más de 30 millones de euros, únicamente para el ejercicio 2019.**

Esta cifra general, se desglosa en las siguientes cifras, para cada uno de los seis efectos con alcance cuantitativo considerados en el presente informe:

“6” EFECTOS	TOTAL
1. AUMENTO DE RENTA PERSONAL POR SALARIO	5.665.165,25 €
2. EFECTO INDUCIDO EN LA ECONOMÍA DE LA RENTA CONSEGUIDA POR LAS PERSONAS PARTICIPANTES	21.245.663,26 €
3. INGRESOS PARA LA SEGURIDAD SOCIAL	1.835.513,20 €
4. MENOR GASTO EN PRESTACIONES DE INSERCIÓN	835.971,29 €
5. REDUCCIÓN DEL COSTE DE RECLUTAMIENTO	167.784,62 €
6. REDUCCIÓN GASTO EN PROYECTOS DE INSERCIÓN	546.672,42 €
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>30.296.770,03 €</b>

## 2.- PRESENTACIÓN

### INTRODUCCIÓN

Con financiación del Cabildo Insular de Tenerife y del Fondo de Desarrollo de Canarias (FDCAN), en el proyecto Barrios por el Empleo: Juntos más Fuertes del año 2019 han participado cinco entidades:

1. Cáritas Diocesana de Tenerife
2. Cruz Roja Española
3. Fundación Proyecto Don Bosco
4. Fundación General Universidad De La Laguna
5. Fundación C. Insular para la Formación, el Empleo y el Desarrollo Empresarial (FIFEDE).

Posteriormente, el proyecto se ha enriquecido con la presencia de SINPROMI, si bien ello no aplica para el ejercicio objeto de este trabajo, a saber, el ejercicio 2019.

El proyecto Barrios por el Empleo: Juntos más Fuertes centra sus actividades en la promoción del empleo y la empleabilidad en los colectivos de personas más desfavorecidas. Su objetivo general es mejorar la empleabilidad de esas personas desempleadas que se encuentran en difíciles circunstancias socioeconómicas, primando su inserción laboral.

Para conseguir su objetivo, el proyecto utiliza la metodología del itinerario personalizado de inserción, facilitando que las personas participantes vayan alcanzando hitos que las irán aproximando a una inserción laboral satisfactoria, buscando empoderar a estas personas para que puedan desenvolverse en los entornos económicos y laborales actuales con independencia de los servicios sociales y asistenciales.

### LA EMPLEABILIDAD COMO HERRAMIENTA DE INSERCIÓN SOCIAL

El concepto de empleabilidad surge en la década de los ochenta del siglo XX para definir una situación de lentitud de respuesta del mercado laboral para dar empleo a mucha gente que buscaba y no encontraba un trabajo. Su origen es la palabra inglesa “employability” que procede de la fusión de dos palabras: employ (empleo) y hability (habilidad). La definición literal de dicho término es la habilidad para obtener o conservar un empleo.

La Conferencia Internacional del Trabajo de 2009 reconoce que las personas son más empleables cuando han adquirido una educación y una formación de base amplia con cualificaciones básicas y transferibles de alto nivel, incluido el trabajo en equipo, la capacidad para resolver problemas, las tecnologías de la comunicación y la información, el conocimiento de idiomas, la comunicación y capacidad para aprender a aprender, así como las competencias para protegerse a sí mismas y cuidar a sus compañeros contra los riesgos y las enfermedades profesionales.

Cuando las personas le dan valor laboral al empleo, entonces perciben a éste como una manera de sentirse útil, que pueden establecer relaciones e incentivan su propia independencia económica. Si creen en sí mismas, también crece su empleabilidad. Si son maduras profesionalmente, es decir, motivadas por lo que hacen, actualizadas profesionalmente, flexibles, esforzadas, con una visión dinámica de su identidad profesional, su empleabilidad también se ve muy potenciada.

Es de especial importancia entender que la empleabilidad no es un sinónimo perfecto de empleo. Alude más bien a una situación de formación personal y profesional previa que sitúa a las competencias personales como favorecedoras para la conquista de un empleo.

Este conjunto de competencias, comienzan a formarse y desarrollarse desde la niñez y se obtienen en una pluralidad de ambientes de aprendizajes que actúan copulativamente en el transcurso de la vida de las personas.

En el ámbito de la empleabilidad de personas en situación o riesgo de exclusión es conveniente adoptar una perspectiva amplia (recogiendo el mayor número de elementos), que sea dinámica (para incorporar los cambios que se producen en el tiempo) e interactiva (enfaticando la relación entre los diferentes elementos), actuando sobre el conjunto de factores y condiciones tanto individuales como contextuales —y la relación entre ellos— que influyen en que una persona pueda conseguir un empleo, mantenerlo y mejorarlo.

En este sentido, y considerando la empleabilidad desde una perspectiva dinámica integrada dentro del entorno laboral y económico cercano, resulta relevante desarrollar conexiones y relaciones de coordinación, cooperación y colaboración con el mercado de trabajo, de cara a facilitar la inserción de las personas trabajadoras de inserción y la mejora de la accesibilidad de esos entornos.

## EL VALOR ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA EMPLEABILIDAD

Mejorar la empleabilidad de la ciudadanía para, a su vez, mejorar la competitividad de la sociedad constituye uno de los objetivos básicos del sistema educativo – de todo el sistema educativo – que surge a partir del desarrollo del Espacio Europeo de Educación Superior. La propia legislación educativa insiste una y otra vez en que los objetivos mencionados se deberán conseguir mediante el desarrollo de competencias, especialmente las asociadas a la profesión y al empleo. Es por todo ello por lo que la empleabilidad constituye una competencia.

La Administración también es responsable de favorecer un marco adecuado para el aprendizaje de la competencia para la empleabilidad y para el desarrollo y el crecimiento del empleo, asumiendo normas apropiadas de contratación, mejorando la financiación a las empresas, atendiendo a la protección al desempleado, etc. Por último, las empresas deben mejorar la gestión de los recursos humanos para seleccionar a los candidatos, retenerlos y gestionarlos en base a un sistema de competencias asociadas a la empleabilidad.

Desde una perspectiva macroeconómica, la falta de empleabilidad contribuye tanto al desempleo coyuntural como al estructural y afecta la productividad de la fuerza laboral.

Esto afecta posteriormente el nivel de vida de un país medido por el PIB per cápita y su potencial de crecimiento económico medido por la demanda agregada y el PIB.

Las empresas y todas las organizaciones integradas en el sistema productivo, bien sean de oferta o de demanda, también son responsables y parte interesada en el fomento y el desarrollo de la competencia para la empleabilidad. El sistema de competencias en general y el vinculado a la empleabilidad en particular integra competencias que benefician al propio sujeto y también a la gestión y los resultados económicos de las empresas. Por tanto, los departamentos de recursos humanos de las empresas deberían prestar más atención al grado y la forma en que pudiera analizar el perfil de empleabilidad de sus colaboradores y el de los nuevos candidatos, para desarrollar programas y acciones encaminadas a mejorarlo, toda vez que ello redundaría en su capacidad para proporcionar productos y servicios valorables por sus clientes y, por ende, en el crecimiento económico global.

Desde el punto de vista personal, la empleabilidad mide la capacidad de las personas para contribuir al sistema económico, en relación con su potencial y con su capacidad para resultar atractivos al conjunto de los empleadores.

No es una responsabilidad exclusiva del sistema educativo o de las empresas. Todas las personas tienen que asumir un papel relevante en conseguir ser atractivos para el mercado laboral, adaptando dinámicamente sus capacidades a las demandas más usuales en cada momento.

Evidentemente, la mejora de la empleabilidad requiere que las personas estén adecuadamente soportadas en el esfuerzo que ello supone. Y esta reflexión cobra, si cabe, mayor importancia cuanto mayor sea el grado de exclusión del grupo de personas con las que se desea trabajar, ya que el nivel personal de esfuerzo e implicación que requiere un proyecto continuo de mejora de la empleabilidad desciende a medida que la persona se va alejando de los círculos habituales de desempeño en los ámbitos social, laboral y económico. Está, por tanto, justificado que la inversión sea mayor en personas en riesgo de exclusión, puesto que también serán mayores los beneficios que traerá consigo recuperar a esas personas para el entorno laboral y, en consecuencia, al sistema económico productivo, alejándolas del círculo vicioso que representa la atención meramente asistencial.

### **EL PROYECTO BARRIOS POR EL EMPLEO: JUNTOS MÁS FUERTES (BXE:J+F)**

El proyecto Barrios por el Empleo: Juntos más Fuertes 2019 está dirigido a personas en situación de exclusión social o en riesgo de padecerla que se encuentran en circunstancias de desempleo, por lo que se trabajará para su inclusión mediante el desarrollo de un enfoque integral, en el que destaca la mejora de la empleabilidad y la generación de nuevas oportunidades para la inserción laboral. De manera general, el Proyecto produce diversos efectos positivos en las comunidades en que se interviene, por lo que sus beneficios van más allá estrictamente de las personas que se consideran participantes directas.

La falta de empleo o los bajos ingresos, las carencias de formación, la necesidad de la recualificación profesional, la ausencia de redes de apoyo (familia, vecinos, amigos), la carencia de vivienda digna, la discriminación (por ser mujer, por ser mayor, por ser inmigrante), los problemas de salud, la no intervención en mecanismos sociales de participación, las dificultades de la inserción de personas inmigrantes (trabas a la regularización, dificultades con el idioma, problemática reconocimiento de titulación, etc.), son algunos de los factores que inciden en la exclusión social, y por lo tanto, algunas de las características que presentan las personas participantes en el Proyecto.

En 2019, el proyecto actúa a escala insular con 22 puntos o nodos de atención, cubriendo todos los ámbitos comarcales de la isla de Tenerife, en cada uno de los cuales desarrollará su actividad un equipo de trabajo especializado, que actuará de manera coordinada con los puntos más próximos y en sintonía con el Proyecto general, y además, con capacidad para interrelacionarse con otras iniciativas y recursos que presentan similares objetivos, puesto que se pretende continuar acentuando la vertiente comunitaria del Proyecto.

## Zona Norte: (de oeste a este)

- Nodo itinerante de Buenavista del Norte, que abarca hasta Los Silos.
- Nodo itinerante de Garachico, que se extiende hasta El Tanque e Icod de los Vinos.
- Nodo itinerante de La Guancha, que comprende el municipio de San Juan de la Rambla.
- Nodo de Puerto de la Cruz-Los Realejos.
- Nodo de La Orotava, con punto de atención itinerante en Barroso, Benijos y La Florida.
- Nodo itinerante de La Victoria de Acentejo, que se extiende al municipio de Santa Úrsula.
- Nodo de Tacoronte, que abarca El Sauzal y La Matanza de Acentejo.

## Área Metropolitana (Santa Cruz de Tenerife, San Cristóbal de La Laguna, Tegueste y El Rosario):

- Nodo Distrito Ofra-Costa Sur.
- Nodo Añaza, con extensión a Santa María del Mar y Alisios, Acorán, Radazul zona baja y Taibaiba Baja.
- Nodo Barrio de La Salud.
- Nodo Distrito Suroeste-Taco, que abarca la zona alta de Taco y el barrio de Barranco Grande.
- Nodo Distrito Suroeste, que comprende La Gallega, El Sobradillo, Tíncer y La Esperanza, municipio de El Rosario con punto de atención itinerante Radazul Alto y Geneto.
- Nodo La Cuesta y Taco, que atiende la zona baja de Taco, incluyendo Finca España, Los Andenes, San Luis Gonzaga, San Jerónimo, Las Chumberas y San Matías.
- Nodo San Cristóbal de La Laguna, que se extiende a La Laguna Centro, Barrio Nuevo, La Verdellada, Gracia, La Vega Lagunera, La Manzanilla, San Diego, Las Gavias, San Benito, El Bronco, El Timple, San Lázaro, El Coromoto, La Villa, Anchieta, Los Rodeos, Los Baldíos, El Ortigal, Guamasa, El Pulpito y Geneto.
- Nodo Tegueste, que comprende Tejina, Valle de Guerra, Punta del Hidalgo y Bajamar, pertenecientes al municipio de San Cristóbal de La Laguna.
- Nodo itinerante del Parque Rural de Anaga, con proyección en el territorio de la Reserva de la Biosfera del Macizo de Anaga

## Zona Sur (en sentido meridional):

- Nodo de Arafo, que abarca el municipio de Candelaria.
- Nodo de Güímar, que se extiende hasta el municipio de Candelaria.
- Nodo itinerante de Fasnia, Arico y Agache (Güímar).
- Nodo de Granadilla de Abona, con punto de atención en San Isidro, que se extiende a los municipios de San Miguel de Abona y Vilaflor.
- Nodo El Fraile-Valle San Lorenzo (Arona).
- Nodo itinerante de Guía de Isora, con punto de atención en Guía de Isora, Alcalá, que se extiende al municipio de Adeje.

## El proyecto trabaja con los siguientes colectivos:

1. Mujeres Víctimas de Violencia de Género.
2. Familias en proceso de reagrupamiento.
3. Personas con discapacidad.
4. Personas migrantes.
5. Colectivo de personas en situación de sin hogar
6. Comunidad romaní.
7. Colectivo trans.
8. Jóvenes en situación de extrema vulnerabilidad.
9. Jóvenes recién titulados en formación profesional con especiales dificultades.
10. Otros colectivos y entidades que firmen protocolos específicos de colaboración con el Proyecto.

De acuerdo con la memoria de actividad del proyecto para el año 2019, se han desarrollado actividades que han permitido conseguir los indicadores que se muestran en la tabla siguiente:

Cuadro de indicadores	NORTE			Total Zona NORTE	METROPOLITANA			Total Zona METROPOLITANA	SUR			Total Zona SUR	Total
	H	M	Total		H	M	Total		H	M	Total		
	Personas atendidas	555	846	1401	1401	863	1214	2077	2077	491	760	1251	
TOTAL POR ZONA													
Personas orientadas	451	693	1144	1144	739	1007	1746	1746	396	596	992	992	3882
TOTAL POR ZONA													
Participantes que desarrollan un itinerario personalizado	252	419	671	671	465	553	1018	1018	283	410	693	693	2382
TOTAL POR ZONA													
Participantes formados	178	339	517	517	328	356	684	684	199	273	472	472	1673
TOTAL POR ZONA													
Participantes que finalizan proceso de formación complementaria de + 20 horas	136	262	401	401	279	280	559	559	149	211	360	359	1320
TOTAL POR ZONA													
Participantes que finalizan proceso de formación profesionalizante de + 100 horas	67	148	215	215	130	180	310	310	94	124	218	218	743
TOTAL POR ZONA													
Participantes intermediados	115	170	285	285	265	375	640	640	165	267	432	432	1357
TOTAL POR ZONA													

Inserciones superior a 3 meses	84	116	200	200	128	169	297	297	84	141	225	225	722
<b>TOTAL POR ZONA</b>													
Inserciones inferiores a 3 meses	28	35	636632	62	68	98	116	116	36	61	97	97	326
<b>TOTAL POR ZONA</b>													
Participantes que realizan Prácticas No Laborales en Empresa (80 horas como mínimo)	44	94	138	138	85	129	214	214	57	73	130	130	482
<b>TOTAL POR ZONA</b>													
Nº de seguimientos a participantes de las Prácticas No Laborales en Empresas	137	242	379	379	363	532	895	895	291	261	552	552	1826
<b>TOTAL POR ZONA</b>													

Igualmente según la memoria de actividades del proyecto para el año 2019, los indicadores anteriores se han alcanzado por la ejecución de las siguientes actividades:

De las 4.729 personas atendidas, se ha orientado a un total de 3.882 personas. La orientación implica que las personas han realizado una “entrevista de acogida”, una “entrevista de análisis” y han participado en “sesiones de orientación” (individual o grupal). Se entiende por persona orientada aquellos/as participantes que han realizado dos horas o más de orientación individual y/o grupal. De las 3.879 personas orientadas han concluido la construcción de su “Itinerario Personalizado de Inserción” 2.382, lo que significa que al menos han realizado dos acciones entre las siguientes:

- Orientación (que conlleva dos horas),
- Formación (complementaria y/o profesionalizantes),
- Prácticas no laborales en empresas (PNL)
- Intermediación

Con respecto a la formación, se contabilizan aquellas personas que han finalizado el proceso y lo han superado con éxito. La oferta formativa complementaria permite trabajar con las personas las competencias básicas como son los cursos de Búsqueda activa de empleo por Internet y Aplicaciones móviles o el curso de Habilidades personales para el empleo.

Otro de los aspectos que se trabajan es a nivel transversal como son los cursos de Mejora de tu empleabilidad a través de coaching, Operador/a de carretilla elevadora frontal, Redes de informática para el empleo o formación complementaria básica de Vinos Canarias. 1.319 participantes han finalizado su formación en cursos de corta duración que como mínimo suman 20 horas lectivas. Estos cursos son un termómetro de la implicación de la persona participante en el proyecto previa a continuar su formación (si lo necesita) en cursos de duración superior a 100 horas.

Las personas intermediadas es un valor que pretende recoger las actuaciones que se han llevado a cabo con un/a participante con respecto a su vinculación con: ofertas de empleo, prácticas no laborales y/ o tienen un seguimiento de intermediación. Se han beneficiado de estas acciones de intermediación 1.357 participantes.

Se han insertado un total de 1.048 personas de las cuales con un contrato superior a 3 meses han sido 722 y con un contrato de duración inferior a tres meses 326 participantes. El proyecto supone un puente entre las personas que se encuentran en situación de desempleo y las empresas. Se puede afirmar que Barrios por el Empleo: Juntos más Fuertes ya está consolidado en la sociedad tinerfeña como una herramienta eficaz para la generación de empleo al ser un proyecto integral en materia de empleo dirigido a las personas con más dificultades para acceder al mercado laboral.

## EL MÉTODO DEL RETORNO SOCIAL DE LA INVERSIÓN (SROI)<sup>1</sup>

Cada día nuestras acciones y actividades crean y destruyen valor; ellas cambian el mundo a nuestro alrededor en forma positiva o negativa. Sin embargo, a pesar de que el valor que se crea o destruye va mucho más allá de lo que se puede medir en términos monetarios, este es, la mayoría de las veces, el único tipo de valor que se mide y se cuantifica. Como resultado, las cosas que pueden comprarse y venderse adquieren mayor valor y se dejan de lado otras también muy importantes. Así, las decisiones que se toman pueden no ser tan adecuadas como podrían serlo, ya que están basadas en información incompleta, respecto a su verdadero impacto.

El Retorno Social de la Inversión (SROI) es un marco para medir y cuantificar este concepto, mucho más amplio, de valor; busca reducir la desigualdad y la degradación medioambiental, y mejorar el bienestar incorporando costes y beneficios sociales, medioambientales y económicos.

El SROI mide el cambio en formas que son relevantes para las personas u organizaciones que lo experimentan o contribuyen con él. Cuenta cómo se genera el cambio midiendo los impactos sociales, medioambientales y económicos, y usa términos monetarios para representar dichos outcomes. Esto permite calcular el ratio coste-beneficio. Por ejemplo, un ratio 3:1 indica que una inversión de 1€ genera 3€ de valor social.

El SROI trata de valor, en lugar de dinero. El dinero es simplemente una unidad común y, como tal, es la forma más útil y comúnmente aceptada de expresar valor.

<sup>1</sup> Información extractada de "A Guide to Social Return on Investment" publicado por 'The Cabinet Office' y traducida al español por Grupo Civis.

De la misma manera que un plan de negocio contiene mucho más que proyecciones financieras, el SROI es mucho más que un simple número. Es una historia acerca del cambio, sobre la cual basar decisiones, que incluye el estudio de casos e información cualitativa, cuantitativa y financiera.

Un análisis SROI puede adoptar formas diferentes. Puede agrupar el valor social generado por toda una organización, o enfocarse solamente en un aspecto específico de su trabajo. Igualmente, hay varias formas de hacer el análisis SROI, ya que puede ser realizado en gran parte como un ejercicio interno de la organización o, alternativamente, puede ser liderado por un investigador externo.

El SROI fue desarrollado con base en la contabilidad social y en análisis coste-beneficio, y está basado en siete principios. Estos principios forman la base de cómo el SROI debería ser aplicado. Los principios son:

1. Involucrar a las partes interesadas.
2. Entender qué cambia.
3. Valorar las cosas importantes.
4. Incluir únicamente lo esencial.
5. No reivindicar en exceso.
6. Ser transparente.
7. Comprobar el resultado.

Como cualquier metodología de investigación el SROI requiere de opiniones personales, que serán usadas durante el análisis. En este tipo de metodología no hay un elemento que sustituya la opinión del analista. Los puntos del proceso donde se requieren opiniones deben quedar claramente identificados, con razonamientos acerca de la relevancia de la opinión dentro del conjunto del análisis.

Realizar un análisis SROI supone seis etapas:

1. Establecer el alcance e identificar las partes interesadas clave. Es importante tener límites claros acerca de qué cubrirá un análisis SROI concreto, quién estará involucrado en el proceso y cómo.
2. Hacer el mapa de impactos. Durante la interacción con las partes interesadas se elaborará un mapa de impacto, o teoría del cambio, que muestra la relación entre actividades, resultados e impactos.
3. Evidenciar los impactos y darles un valor. Esta etapa supone encontrar información para mostrar si los impactos han sucedido y luego valorarlos.
4. Establecer el impacto. Habiendo recogido información sobre los impactos y habiéndolos monetizado, esos aspectos de cambio que habrían sucedido de todos modos o que son consecuencia de otros factores se dejan fuera de consideración.
5. Calcular el SROI. Esta etapa supone añadir todos los beneficios, sustrayendo lo negativo y comparando el resultado con la inversión.
6. Reportar, usar y certificar. Fácilmente olvidado, este último paso fundamental supone compartir conclusiones con las partes interesadas, respondiendo a sus inquietudes, incorporar buenos procesos para los impactos y verificar el informe

### 3.- METODOLOGÍA

#### ANÁLISIS DEL ESTADO DEL ARTE

En esta sección se detalla qué refleja la literatura académica en relación al SROI en general, y a determinados aspectos en particular, los cuales serán de interés para fundamentar criterios adoptados en el presente trabajo. A saber, se identificarán artículos cuya orientación se aproxime a contextos de similar naturaleza a los tratados en Barrios por el Empleo: Juntos más Fuertes, es decir, proyectos y casos reales donde se aborde la inserción de colectivos especialmente vulnerables.

Se han analizado con detalle los siguientes documentos:

1. “The social return on investment model: a systematic literature review”, Meditari Accountancy Research · Diciembre 2022. Autores: Luigi Corvo, Lavinia Pastore, Marcos Mastrodacio y Denita Cepiku, de la Universidad de Roma Tor Vergata.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MEDAR-05-2021-1307/full/html>

2. “Managing Multiple Logics: The Role of Performance Measurement Systems in Social Enterprises”. Sustainability - Abril 2019. Autores: Janni Grouleff Nielsen, Rainer Lueg, Dennis van Liempd; University of Southern Denmark  
<https://www.mdpi.com/2071-1050/11/8/2327>

3. Ponencia de los autores Francisco Ballesteros, Sonia Polvorinos y Yaiza Cerezo, del CRL FUENCARRAL (GRUPO5 AGS) en el XII Congreso Internacional de Psicología Clínica (11-14 Nov 2020).

4. Artículo “Social return on investment of Ready for Work”, de Nicola Inge (Business in the Community), centrado en personas sin hogar (Homeless)

5. Libro “Medición del Retorno económico y social de las entidades adheridas a FEAFES EMPLEO mediante la aplicación de la metodología SROI”

La referencia número 1 es un artículo científico de la Universidad de Roma Tor Vergata que ha realizado una profunda revisión de la literatura académica al respecto. Del análisis detallado de esta referencia, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1. En relación a la metodología SROI hace una aproximación a confiar en los elementos de informe preferidos para revisiones sistemáticas y enfoque de metaanálisis. Con este enfoque, proporciona conocimientos académicos confiables sobre los factores que impulsan el uso del modelo SROI y su posterior desarrollo.

2. Se realiza una revisión sistemática de la literatura académica para un conjunto de datos finales de 284 publicaciones académicas. Los resultados revelan que, a pesar de la precisión procesal que caracteriza la descripción del modelo, el enfoque metodológico basado en sesgos e implicaciones, la disponibilidad de recursos y las especificidades del sector pueden influir en el tipo de enfoque adoptado por expertos y practicantes

3. También destaca que la evolución del uso del SROI desde el año 2000 ha aumentado significativamente. La cantidad de metodologías para evaluar el valor económico, social y ambiental ha aumentado rápidamente, innovando el campo de la política, la gestión y la contabilidad.

4. Es comúnmente aceptado que las secciones más significativas son:

- a. Alcance y grupos de interés
- b. Resultados y evidencia
- c. Impacto
- d. Cálculo de la rentabilidad social
- e. Trazabilidad y auditoría

5. Entre 2017 y 2020, el entorno académico produjo no menos de 30 artículos por año, lo que evidencia un interés cada vez mayor en el SROI.

6. Prevalece sustancialmente el enfoque optimista hacia el SROI. De hecho, 226 de 284 artículos (80%) mostraron una actitud alentadora hacia los resultados obtenidos con la aplicación del SROI, de los cuales 123 eran de países anglosajones.

7. También prevalece un enfoque cauteloso entre los estudios teóricos (34 de 58)

8. Se publica principalmente en el Reino Unido (29%).

9. Después de una profunda revisión de 284 estudios, se considera que hay una manifiesta mayoría en la comunidad científica que valida de forma positiva la metodología SROI, habiendo identificado claras señales de voluntad de mejoría de la misma así como de extenderla lo máximo posible, lo cual confirma que el entorno académico progresa hacia el desarrollo del SROI.

10. Se postula una necesaria estrecha colaboración y activa implicación de los stakeholders como aspecto crucial en el proceso del SROI.

11. El estudio destaca tres aspectos fundamentales que están presentes en el debate científico sobre el SROI:

a. La necesidad de superar dicotomías sobre métodos de monetización y aquellos que apuestan por la puesta en valor de la participación y la narrativa. La tendencia clara es la integración de ambos.

b. Centrarse en la extensión de estudios de valor mixto escalando el de unidades de análisis, típicamente proyectos y/u organizaciones, hacia cadenas de valor y ecosistemas. En cuanto al uso de SROI como señal, es crucial no sólo centrarse en la cuestión técnica de cálculo, sino también para dirigir la atención hacia las relaciones que estas señales son capaces de representar.

c. Evolución de los sistemas contables. Aunque la división actual entre divulgación financiera y no financiera es ampliamente criticada en la literatura, los profesionales continúan encontrando obstáculos severos para la adopción de sistemas integrados.

3. También destaca que la evolución del uso del SROI desde el año 2000 ha aumentado significativamente. La cantidad de metodologías para evaluar el valor económico, social y ambiental ha aumentado rápidamente, innovando el campo de la política, la gestión y la contabilidad.

4. Es comúnmente aceptado que las secciones más significativas son:

- a. Alcance y grupos de interés
- b. Resultados y evidencia
- c. Impacto
- d. Cálculo de la rentabilidad social
- e. Trazabilidad y auditoría

5. Entre 2017 y 2020, el entorno académico produjo no menos de 30 artículos por año, lo que evidencia un interés cada vez mayor en el SROI.

6. Prevalece sustancialmente el enfoque optimista hacia el SROI. De hecho, 226 de 284 artículos (80%) mostraron una actitud alentadora hacia los resultados obtenidos con la aplicación del SROI, de los cuales 123 eran de países anglosajones.

7. También prevalece un enfoque cauteloso entre los estudios teóricos (34 de 58)

8. Se publica principalmente en el Reino Unido (29%).

9. Después de una profunda revisión de 284 estudios, se considera que hay una manifiesta mayoría en la comunidad científica que valida de forma positiva la metodología SROI, habiendo identificado claras señales de voluntad de mejoría de la misma así como de extenderla lo máximo posible, lo cual confirma que el entorno académico progresa hacia el desarrollo del SROI.

10. Se postula una necesaria estrecha colaboración y activa implicación de los stakeholders como aspecto crucial en el proceso del SROI.

11. El estudio destaca tres aspectos fundamentales que están presentes en el debate científico sobre el SROI:

a. La necesidad de superar dicotomías sobre métodos de monetización y aquellos que apuestan por la puesta en valor de la participación y la narrativa. La tendencia clara es la integración de ambos.

b. Centrarse en la extensión de estudios de valor mixto escalando el de unidades de análisis, típicamente proyectos y/u organizaciones, hacia cadenas de valor y ecosistemas. En cuanto al uso de SROI como señal, es crucial no sólo centrarse en la cuestión técnica de cálculo, sino también para dirigir la atención hacia las relaciones que estas señales son capaces de representar.

c. Evolución de los sistemas contables. Aunque la división actual entre divulgación financiera y no financiera es ampliamente criticada en la literatura, los profesionales continúan encontrando obstáculos severos para la adopción de sistemas integrados.

Por su parte, en la referencia número 2 se identifica:

“Cabe señalar, adicionalmente, que diferentes estudiosos del tema afirman que a pesar de que los valores económicos, sociales y ambientales actualmente merecen la misma atención tanto a nivel académico como práctico, una contabilidad combinada totalmente confiable con el sistema de informes no está disponible en la actualidad, con lo cual estamos ante una línea que, si bien validada e impulsada por la comunidad científica, se encuentra en continua revisión y actualización.

Entre las ventajas del marco SROI, se encuentran asegurar la asignación efectiva y eficiente de recursos al proporcionar datos concretos e información, potenciando la racionalidad en los procesos de toma de decisiones. Además, el SROI convierte el impacto social en una medida concreta, que permite identificar oportunidades de creación de valor social y financiero. Finalmente, SROI es una herramienta de comunicación que puede crear legitimidad, en el sentido de que la medición SROI reduce la complejidad a una cifra cuantitativa, permitiendo formalizar las opiniones de las partes interesadas y, por lo tanto, su aceptación.”

A continuación, se realiza un resumen de los resultados reportados en los estudios de carácter concreto analizados:

Partes interesadas:

En la referencia número 3 se identifican como partes interesadas:

- Personas atendidas
- Familiares de las personas atendidas
- Empresas Contratantes
- Administración Pública
- Profesionales del Centro CRL
- Entes comunitarios

A su vez, en la referencia número 4:

- Las personas beneficiarias
- Gobierno estatal
- Empresas
- Gobierno local
- Las agencias para personas sin hogar

Y en la referencia número 5:

- Los y las trabajadores/as con enfermedad mental
- Las familias y otras personas de la unidad convivencial
- Las administraciones públicas (tanto de ámbito estatal, como la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), como del Territorio de Álava y del municipio de Vitoria-Gasteiz).
- Los profesionales de apoyo y coordinación del centro.
- Las empresas y organizaciones clientes de RAEP
- La sociedad en general

En el capítulo de partes interesadas se aprecia una clara coincidencia a la hora de involucrar, cuando menos a:

- Las personas beneficiarias
- Empresas
- Administraciones públicas
- Profesionales de los Centros

El presente trabajo considera como partes interesadas a estas cuatro entidades identificadas de forma clara en la literatura científica analizada. Se ha añadido como quinta parte interesada a la sociedad en general, puesto que se ha documentado y cuantificado un efecto genérico de amplio espectro, cuya delimitación no es posible.

Actividades:

La referencia número 4 describe las actividades que se ejecutan en el proyecto en cuatro fases:

- Registro en el programa,
- Participación en dos días de capacitación,
- Una colocación laboral de dos semanas
- Apoyo posterior a la colocación (p. ej., asistir al Día de Acción, ser asignado a un coach laboral).

Por su parte, en la referencia número 5 se identifican las siguientes actividades:

- Actividad laboral diversa, variada y flexible con distintos clientes
- Actividad laboral con contacto y presencia continua y directa en la comunicad
- Apoyo profesional especializado constante
- Formación continua
- Coordinación con otros servicios y apoyos disponibles

Correcciones: peso muerto y atribución:

Está comúnmente aceptado en la metodología SROI actuar bajo el principio de prudencia. Así, una vez determinado el valor (expresado en unidades monetarias) de todos los efectos (outputs), se les aplica cuando menos las siguientes correcciones:

**“Peso Muerto”:**

Alude a aquella parte de los efectos calculados que se habrían alcanzado incluso en la ausencia del programa, es decir sin el conjunto de actividades desarrolladas, se puede estimar un porcentaje que haría que un porcentaje de las personas participantes hubiesen encontrado otras figuras o programas alternativos. Por tanto, el “Peso Muerto” es una medida de la cantidad de resultado que habría ocurrido incluso si la actividad no se hubiera llevado a cabo. Se calcula como un porcentaje.

**“Atribución”:**

Es el porcentaje del resultado que podemos asignar al proyecto. La atribución es una evaluación de cuánto del resultado fue causado por un programa en comparación con la contribución de otras organizaciones o personas. Se expresa en porcentaje y se aplica una vez descontado el peso muerto.

En cuanto, al “peso muerto”, la referencia número 4 recoge la siguiente reflexión:

“No podemos suponer que todos los clientes solo se habrían puesto a trabajar gracias a Ready for Work; es posible que una proporción hubiera encontrado trabajo de todos modos sin nuestra intervención.

Calcular una cifra de peso muerto precisa significaría comparar a los clientes Ready for Work con un grupo similar de clientes que no completaron el programa. Esto no fue posible, así que buscamos fuentes relevantes para determinar cuál debería ser el nivel. Sin embargo, existen pocos datos en relación con las personas sin hogar, por lo que utilizamos las siguientes fuentes para llegar a nuestro peso muerto.

Examinamos los datos de flujo de JSA de la Oficina de Estadísticas Nacionales, que muestra el porcentaje de personas en cada mes que dejan de reclamar JSA. Los datos de julio de 2009 a junio de 2010 mostraron un flujo de JSA aproximado del 21% para personas desempleadas cada mes (aunque debe señalarse que no todos los flujos de salida fueron para el empleo, sino algunos para la inactividad). Sin embargo, dado que esta cifra se aplica a la población general, consideramos que usar el 21 % para nuestro grupo de clientes sería demasiado conservador. El proxy más cercano a nuestro grupo de clientes que pudimos encontrar fueron los datos de personas desempleadas de larga duración. Los datos desempleo muestran que aquellos que están desempleados a largo plazo (desempleados durante 13 a 18 meses) tienen 27,2 puntos porcentuales menos de probabilidades de encontrar trabajo que aquellos que han estado desempleados durante 6 meses o menos.

Por lo tanto, redujimos la cifra de flujo de salida de JSA del 21 % en un 27,2 % (dando un 15,28 %) y la redondeamos hacia abajo para alcanzar una cifra de peso muerto más realista para Ready for Work del 15 %.”

Y sobre la corrección “atribución”:

“No hacemos un seguimiento de los clientes que están trabajando para averiguar cuánto creen que Ready for Work les ayudó a encontrar el trabajo. Sin embargo, Ready for Work se desarrolló en respuesta a una brecha identificada en la provisión para personas sin hogar y las agencias remiten a los clientes a Ready for Work porque ven que podemos ayudar donde ellos, o la provisión general, no pueden.

Le pedimos al personal superior de tres agencias de referencia que calculen cuánto del resultado laboral puede atribuirse a Ready for Work y cuánto a su propia agencia. En promedio, los encuestados respondieron que sentían que Ready for Work era responsable en un 80 % del resultado del trabajo. Esto está respaldado por los hallazgos de nuestra Encuesta de habilidades del cliente, que muestra que el 85% de los clientes sintieron que habían adquirido habilidades para ayudarlos a encontrar trabajo.

Con esto en mente, hemos aplicado una cifra de atribución del 80%.

Sin embargo, como hemos identificado anteriormente, no todos los clientes que pasaron por el programa en 2009/10 obtuvieron empleo en ese año, y el 30% de ellos obtuvo empleo por primera vez en el año siguiente. Sería apropiado suponer que cuanto más tarden los clientes en obtener un empleo después de completar listo para trabajar,

mayor será la probabilidad de que otras organizaciones o individuos desempeñen un papel para ayudarlos a lograr ese resultado.

Por lo tanto, hemos reducido el nivel de atribución que aplicamos a los resultados relacionados con el grupo de clientes que estaban empleados en el año 2 (2010/11) al 70 %”.

## DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO Y OBJETIVOS

El presente estudio establece el Retorno Social de la Inversión que genera el proyecto Barrios por el Empleo: Juntos Más Fuertes.

El estudio permite identificar y comunicar los beneficios sociales, ambientales y económicos que producen las actividades ejecutadas dentro del proyecto. Se expresa en forma del retorno social que produce cada euro invertido en este proyecto en relación con todas las partes interesadas: las personas participantes en el proyecto y sus familias, las administraciones públicas, las empresas del entorno en el que opera el proyecto y la sociedad en general. El valor obtenido es que cada euro invertido genera 8,1 euros en beneficios relacionados.

Antes de ejecutar el estudio se han definido los siguientes elementos, que forman parte de la metodología general del análisis SROI:

**Propósito:** consiste en identificar y comunicar el retorno social de la inversión que genera el proyecto Barrios por el Empleo: Juntos Más Fuertes.

**Audiencia:** se considera que el proyecto puede afectar a toda la sociedad, puesto que existen beneficios indirectos que pueden alcanzar a cualquier persona.

**Alcance:** cubrirá las actuaciones realizadas en 2019, sin perjuicio de que los beneficios generados puedan extenderse en el tiempo más allá del año natural en el que se ejecutan las actuaciones.

**Recursos:** el trabajo técnico ha sido desarrollado por los consultores y profesores Gustavo Marcos Cancelas y José Manuel Castro Pérez, ambos con amplia experiencia en análisis financiero, desarrollo económico y prospectiva de mercado, habiendo ambos participado con asiduidad en proyectos de promoción del empleo y el emprendimiento.

## PRINCIPIOS GENERALES DE DISEÑO

A partir del análisis de la literatura científica publicada sobre los análisis SROI, siguiendo las recomendaciones propuestas y considerando los resultados obtenidos en proyectos de alcance similar, en la elaboración del informe SROI Barrios por el Empleo: Juntos Más Fuertes 2019 hemos seguido los siguientes principios orientadores:

1. Sencillez.
2. Difusión.
3. Solidez.
4. Trazabilidad
5. Automatización.
6. Replicabilidad
7. Contraste

**SENCILLEZ**, fácil de comprender y explicar.

Esto significa:

- Reducir el número de impactos a valorar económicamente. Por ejemplo, en Social Return on Investment of Ready for Work únicamente se valoran 5 impactos.
- Cuidar la redacción de los impactos a valorar.
- Separar impactos a valorar de otros impactos no valorables.

**DIFUSIÓN**, orientado a la comunicación externa.

Esto significa:

- Construir una historia para cada uno de los impactos a valorar económicamente, que ayude a su difusión.
- Cuidar el lenguaje y reforzar el impacto positivo del proyecto.
- El informe contiene un resumen ejecutivo orientado a las principales partes interesadas.
- Se explotan todos los resultados del informe.
- Se diseñan los medios y contenidos de la comunicación .

**SOLIDEZ**, resultados claros e irrefutables, con relación directa con las actividades del proyecto.

Esto significa:

- Eliminar o incluir en el apartado de impactos no valorables aquellos que no sea posible medir de una forma factible o cuya relación con los resultados del proyecto no sea clara.
- Reforzar mediante diagramas o infografías las relaciones actividades – resultados – impactos.

**TRAZABILIDAD**, cualquier persona puede replicar los resultados obtenidos.

Esto significa:

- El informe contiene explicaciones detalladas sobre la metodología y las fuentes utilizadas para que cualquier persona pueda replicar los pasos seguidos en la obtención del SROI. Por ejemplo, no sólo citar la fuente, sino indicar la consulta o consultas a realizar para obtener el dato utilizado en cada caso.

**AUTOMATIZACIÓN**, es posible obtener los resultados del proyecto mediante operaciones aritméticas a partir de fuentes públicas.

Esto significa:

- Las fórmulas y procesos de cálculo empleados para obtener el SROI están detalladamente explicadas en el informe.
- Deben obviarse efectos secundarios cuyo impacto y/o método de cálculo no esté suficientemente claro.

**REPLICABILIDAD**, puede aplicarse a cualquier período, simplemente cambiando los datos obtenidos a partir de fuentes públicas.

Esto significa:

- A partir de los datos obtenidos de fuentes públicas y de las fórmulas y procesos de cálculo empleados para obtener el SROI se puede obtener el valor resultado aplicado a cualquier período, siempre que los datos públicos que se precisan estén disponibles.

---

<sup>2</sup>No incluido en el informe

**CONTRASTE**, refrendado por un grupo de personas expertas independientes.

Esto significa:

- Orientar las actividades participativas a realizar dentro del estudio a obtener consenso y refrendo entre las principales partes interesadas del proyecto, considerando como una parte interesada relevante al conjunto de personas expertas en intervención social y orientación laboral.

#### 4.- ANÁLISIS SROI

##### PARTES INTERESADAS

Una vez contrastado y documentado el alcance del proyecto Barrios por el Empleo y comparando sus objetivos con los de otros proyectos similares documentados en la literatura científica para analizar el impacto social de proyectos que abordan la inserción de colectivos especialmente vulnerables, este análisis SROI contempla el impacto social del proyecto en cinco partes interesadas:

1. Personas participantes y sus familias.
2. Sociedad en general.
3. Administraciones Públicas
4. Empresas
5. Profesionales de los centros

##### ACTIVIDADES:

De acuerdo con la memoria de actividad del proyecto para el año 2019, en el proyecto se desarrollan las siguientes actividades:

Acciones de orientación que se realizan con las personas que acuden a este servicio:

- Información del proyecto BXE, J+F y Acogida: esta acción suele desarrollarse por medio de una sesión grupal (cada nodo tiene establecido un día a la semana), en ella se reciben a personas interesadas en participar de un proceso dirigido a propiciar, mejorar o aumentar su perfil de empleabilidad. Se les informa de todo lo relativo al proyecto: la dinámica de trabajo, la repercusión positiva que recorren los aspectos relacionados con su empleabilidad al participar en el proyecto, las posibilidades de ampliar su formación, etc. En estas sesiones se pone en valor la necesidad de trazarse objetivos claros, basados en la orientación vocacional y realista, así como el uso de herramientas personales y profesionales para aumentar sus probabilidades de inserción laboral. Una vez terminada esta sesión grupal se marca una segunda cita individual y personalizada en la que comienza la persona, acompañada por el personal técnico del proyecto, a perfilar su camino hacia la búsqueda activa de una oportunidad de empleo.
- Orientación individual: Tiene como singularidad el asesoramiento más directo y personalizado, donde se elabora su itinerario (metas a corto, mediano y largo plazo) y junto al personal técnico (orientador/a) se consensua el objetivo profesional y los retos para su logro. Los cuáles se irán revisando en las siguientes sesiones. El tiempo de duración de estas reuniones suele ser de una hora aproximadamente.

- Orientación grupal: se realiza un asesoramiento en grupo. Son sesiones enriquecedoras, pues cada una de las personas asistentes se benefician de las aportaciones dadas durante la sesión. Es el personal técnico del área de orientación, quien sirve de guía, gestiona las dinámicas y marca las pautas a seguir en las mismas.
- Charlas preparación de prácticas no laborales: Se realiza un asesoramiento grupal donde se informa sobre la gestión de las prácticas no laborales en empresa: distribución de empresas por alumno/a, tutores/as, horarios, contactos, utilización del cuaderno de prácticas, ayudas al transporte, cómo actuar en caso de accidentes, etc. Y sobre todo conciencia de la importancia de las mismas para conseguir un acceso más fácil al mundo laboral.
- Visitas a empresas: Atiende a todos y cada uno de aquellos encuentros entre el tejido empresarial y las personas beneficiarias, que realizan una formación profesionalizante o ha finalizado recientemente alguna. Estas visitas tienen altos niveles de motivación y aprendizaje para las personas participantes que, durante un periodo de al menos 100 horas se han formado en un curso en competencias profesionalizante con el objetivo de mejorar su empleabilidad. Las empresas abren sus puertas e informan a las personas beneficiarias de esta medida, de su realidad y trabajo diario para que mejoren su conocimiento sobre el mercado laboral y asimilen las funciones que con posterioridad podrían desempeñar en un futuro puesto laboral.
- Itinerario Personalizado de Inserción (IPI) donde de manera consensuada, con la persona se diseñan diversas acciones con el objetivo de mejorar su empleabilidad. Los IPIs, dado su carácter personalizado, tienen complejidades y temporalizaciones variables; suelen contener: Orientación individual, Orientación grupal, Formación complementaria, Formación profesionalizante, Prácticas No Laborales en empresas e Intermediación Laboral.

#### Acciones de formación de las personas participantes:

- Formación Complementaria (cursos de corta duración que permiten trabajar las competencias básicas y/o transversales para el empleo)
- Formación técnica en competencias Profesionalizante que permite adquirir competencias relacionadas directamente con perfiles profesionales y/o certificados de profesionalidad

#### Prácticas no laborales:

- Oportunidad, en la que personas participantes, tras haber sido seleccionadas y haber recibido una formación profesionalizante tienen la oportunidad de aplicar en un ambiente de trabajo real, los conocimientos adquiridos durante dicha formación teórica. El proceso de prácticas no laborales en empresa tiene dos protagonistas fundamentales: la persona participante y la empresa del tejido productivo que la acoge. Cuenta con un trabajo diferenciado por parte del técnico/a de empleo pero que debe interrelacionar entre sí. La empresa designa a un tutor/a que será la persona encargada de acompañar, apoyar, asesorar y evaluar al participante durante todo el desarrollo de las prácticas, así como de informar periódicamente al responsable de la entidad gestora de las prácticas no laborales.

## Formación a técnicos del proyecto:

- Acciones de capacitación interna de las personas técnicas que trabajan en el proyecto en cuestiones relevantes de interés social y económico, por ejemplo, la transformación digital o la intervención con personas de la comunidad romaní.

## MAPA DE EFECTOS

Efecto	Indicador	Cantidad	Magnitud	Medidor	Valor unidad	TOTAL	Explicación
Aumento de renta personal por salario	Renta por empleo	1048	Personas	Renta obtenida	4.524,60 €	4.741.781,73 €	Salario mínimo menos cotizaciones SS por meses efectivos de trabajo
Aumento de renta personal por salario	Menos prestaciones que se dejan de percibir	243	Personas	Prestación no devengada	2.527,44 €	613.981,39 €	Personas que dejan de percibir prestaciones
Aumento de renta personal por salario	Renta por empleo año 2	214	Personas	Renta obtenida	11.456,21 €	2.449.246,82 €	Valor actual de la renta salarial prevista en año 2 (2020)
Aumento de renta personal por salario	Menos prestaciones que se dejan de percibir	50	Personas	Prestación no devengada	6.311,77 €	312.792,15 €	Personas que dejan de percibir prestaciones
Aumento de renta personal por salario	Renta por empleo año 3	214	Personas	Renta obtenida	11.122,54 €	2.377.909,53 €	Valor actual de la renta salarial prevista en año 2 (2020)
Aumento de renta personal por salario	Menos prestaciones que se dejan de percibir	50	Personas	Prestación no devengada	6.127,93 €	303.681,69 €	Personas que dejan de percibir prestaciones
Efecto inducido en la economía de la renta conseguida por las personas participantes	Renta inducida por multiplicador	4.127.800,34 €	Euros	Renta inducida	7,6	31.271.214,69 €	Suma de aumentos de renta en año 1 (2019) por el multiplicador de renta
Menor gasto en prestación	Prestaciones no devengadas	1.230.455,23 €	Euros	Prestación no devengada	1,00	1.230.455,23 €	Personas que dejan de percibir prestaciones
Ingresos para la Seguridad Social	Cotizaciones Seguridad Social - personas insertadas	1.048	Personas	Cotizaciones Seguridad Social	1.698,99 €	1.780.539,04 €	Cotizaciones a la SS por meses efectivos de trabajo
Ingresos para la Seguridad Social	Cotizaciones Seguridad Social - empleados del proyecto	1	Unidad	Cotizaciones Seguridad Social	921.128,90 €	921.128,90 €	Seguridad Social a cargo empresa y trabajador
Reducción gasto en proyectos de inserción	Valor formación complementaria	1319	Personas	Valor normativo de la formación	160,00 €	211.040,00 €	Gasto efectivamente realizado en formación personas participantes
Reducción gasto en proyectos de inserción	Valor formación profesionalizante	742	Personas	Valor normativo de la formación	800,00 €	593.600,00 €	Gasto efectivamente realizado en formación personas participantes
Reducción coste de reclutamiento	Vacantes tramitadas	392	Vacantes	Ahorro en gastos reclutamiento	630,00 €	246.960,00 €	Vacantes tramitadas por estimación ahorro en reclutamiento

## CORRECCIONES Y ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Efecto	Valor	Peso muerto	Atribución	Decrecimiento	Desplazamiento	TOTAL
Aumento de renta personal por salario	8.338.482,85 €	86%	79%	0%	0%	5.665.165,25 €
Efecto inducido en la economía de la renta conseguida por las personas participantes	31.271.214,69 €	86%	79%	0%	0%	21.245.663,26 €
Ingresos para la Seguridad Social	2.701.667,94 €	86%	79%	0%	0%	1.835.513,20 €
Menor gasto en prestaciones de inserción	1.230.455,23 €	86%	79%	0%	0%	835.971,29 €
Reducción coste de reclutamiento	246.960,00 €	86%	79%	0%	0%	167.784,62 €
Reducción gasto en proyectos de inserción	804.640,00 €	86%	79%	0%	0%	546.672,42 €
<b>TOTAL general</b>						<b>30.296.770,03 €</b>

## MAPA DE IMPACTOS

EFEECTO	TOTAL
AUMENTO DE RENTA PERSONAL POR SALARIO	5.665.165,25 €
EFEECTO INDUCIDO EN LA ECONOMÍA DE LA RENTA CONSEGUIDA POR LAS PERSONAS PARTICIPANTES	21.245.663,26 €
INGRESOS PARA LA SEGURIDAD SOCIAL	1.835.513,20 €
MENOR GASTO EN PRESTACIONES DE INSERCIÓN	835.971,29 €
REDUCCIÓN DEL COSTE DE RECLUTAMIENTO	167.784,62 €
REDUCCIÓN GASTO EN PROYECTOS DE INSERCIÓN	546.672,42 €
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>30.296.770,03 €</b>

<b>INVERSIÓN</b>	<b>3.742.330,08 €</b>
<b>RETORNO</b>	<b>30.296.770,03 €</b>
<b>VALOR SROI</b>	<b>8,1</b>

Las actuaciones realizadas en el proyecto Barrios por el Empleo – Juntos más fuertes proporcionan a la sociedad un valor equivalente a 8,1 veces la inversión realizada. Es decir, por cada euro invertido se ha generado un valor social de 8,1 euros.

### 5.- RESULTADOS E IMPACTOS QUE APORTAN EXCELENCIA AL PROYECTO

A partir de la revisión de la literatura científica relacionada y de las aportaciones facilitadas por el grupo de expertos, se han identificado los siguientes efectos, cuya cuantificación no ha sido posible o se ha desechado por resultar irrelevante en el conjunto de los efectos cuyo cálculo sí se ha realizado:

Efectos en las personas participantes y en sus familias:

- Mejora del desarrollo personal (autoconfianza, seguridad, ...)
- Facilidades para la autoformación y la autobúsqueda de empleo, empleando técnicas adecuadas a la situación tecnológica actual.
- Aumento del empoderamiento femenino y dotación a las mujeres participantes de herramientas para mejorar su posición social y laboral.
- Creación de redes sociales y de soporte.
- Aprendizaje y trabajo en equipo con otras personas.
- Actitud positiva hacia la formación y la empleabilidad.
- Facilidades de conciliación del trabajo y la formación con la vida personal.
- Cambios en la motivación y actitud de las personas participantes.
- Formación emocional de las personas desempleadas.
- Desarrollo de una mentalidad adecuada para el trabajo.
- Mejoras en hábitos y comportamientos relacionados con la salud.
- Impacto positivo en la salud física y mental
- Mejora de los entornos de crianza de los menores de las familias participantes.
- Mejora de resultados académicos en las personas descendientes de las personas participantes.
- Actuaciones en el entorno geográfico cercano a las personas participantes.
- Mejora de las relaciones familiares, gracias al cambio de mentalidad y a las herramientas que se les facilitan a las personas participantes.
- Recuperación de la confianza en el sistema de prospección y búsqueda de empleo.
- Motivación hacia el emprendimiento.

#### Efectos en la sociedad en general:

- Mejora del contexto socioeconómico.
- Reducción de los conflictos comunitarios.
- Mejora del nivel económico de los barrios en los que se desarrolla el proyecto.
- Aportación de conocimientos y metodologías a otras organizaciones relacionadas con la formación y la inserción sociolaboral.
- Actuación en las zonas menos pobladas de los núcleos urbanos.
- Disponibilidad de recursos de empleo adicionales en zonas periféricas.

#### Efectos en las personas que desempeñan trabajos técnicos en el proyecto:

- Aumento de sus competencias profesionales, vía formación continua en el trabajo e incremento de su experiencia laboral. Se ha estimado el impacto social de este efecto en 18.936 €, pero se ha decidido no incluirlo en el mapa de impactos por su muy pequeña relevancia cuantitativa.
- Crecimiento profesional.
- Satisfacción personal con un trabajo socialmente relevante.

#### Efectos en las administraciones públicas:

- Cambio en la mentalidad de dependencia de las ayudas económicas.
- Diagnósticos zonales de detalle en los nodos geográficos del proyecto.
- Efecto demostrativo de las metodologías adoptadas por el proyecto.

#### Efectos en las empresas:

- Cobertura de la necesidad de cubrir puestos de trabajo.
- Creación de redes de contacto y reclutamiento.
- Satisfacción personal de los empleados al participar en un proyecto socialmente relevante.
- Mejora de los ajustes entre puesto de trabajo y empleado.
- Obtención de perfiles candidatos adecuados para las necesidades laborales.
- Recuperación de la confianza en el sistema de prospección y búsqueda de empleo.
- Creación de redes empresariales.
- Mejora de la imagen general y de la responsabilidad social corporativa.

#### Efectos en las entidades gestoras del proyecto:

- Refuerzo y relevancia de su imagen pública.
- Contribución al cumplimiento de sus objetivos fundacionales.

## 6.- TRAZABILIDAD DEL ANÁLISIS SROI

### FUENTES DE DATOS

Todos los datos que se han tenido en cuenta para la confección del análisis SROI están referenciados a la fuente de la que se han obtenido.

En la mayoría de los casos, el dato se obtiene directamente de la fuente referenciada. En otros, sin embargo, es necesario realizar alguna suposición o algún cálculo sencillo para obtener el dato que se empleará. En estos casos, en la columna criterio se describe brevemente el proceso seguido para obtener el dato.

En la medida de lo posible se ha evitado utilizar datos que procedan de estimaciones. En concreto, sólo se han utilizado en dos casos:

1. Para estimar la duración de un contrato laboral cuando éste no tiene fecha de fin fijada. Se estima en la mitad de 1 año, es decir, 6 meses.

2. Para estimar el coste potencial de realizar una selección de personal utilizando una agencia especializada. Acorde con las condiciones del mercado, se ha estimado este coste en un 5% del salario anual estimado de la persona a contratar.

Para la realización del análisis SROI se han utilizado las fuentes que se relacionan, las cuales proporcionan los siguientes datos:

Nº	Dato	Fuente	URL	Valor	Unidad	Criterio
1	SMI 2019	Real Decreto 1462/2018	<a href="https://boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-17773">https://boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-17773</a>	12.600,00 €	€/año	
2	Cotización SS general - empresa	ORDEN TMS/83/2019, de 31/01 (BOE del 02/02)	<a href="https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/10721/10957/9932/4315">https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/10721/10957/9932/4315</a>	23,6	Porcentaje	
3	Cotización SS general - trabajador	ORDEN TMS/83/2019, de 31/01 (BOE del 02/02)	<a href="https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/10721/10957/9932/4315">https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/10721/10957/9932/4315</a>	4,7	Porcentaje	
4	Cotización SS general - empresa	ORDEN TMS/83/2019, de 31/01 (BOE del 02/02)	<a href="https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/10721/10957/9932/4315">https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/10721/10957/9932/4315</a>	5,5	Porcentaje	Mínimo valor posible
5	Cotización SS general - trabajador	ORDEN TMS/83/2019, de 31/01 (BOE del 02/02)	<a href="https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/10721/10957/9932/4315">https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/10721/10957/9932/4315</a>	1,55	Porcentaje	Mínimo valor posible
6	Cotización SS desempleo - FOGASA	ORDEN TMS/83/2019, de 31/01 (BOE del 02/02)	<a href="https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/10721/10957/9932/4315">https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/10721/10957/9932/4315</a>	0,2	Porcentaje	

Nº	Dato	Fuente	URL	Valor	Unidad	Criterio
7	Cotización SS formación - empresa	ORDEN TMS/83/2019, de 31/01 (BOE del 02/02)	<a href="https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/10721/10957/9932/4315">https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/10721/10957/9932/4315</a>	0,6	Porcentaje	
8	Cotización SS formación - trabajador	ORDEN TMS/83/2019, de 31/01 (BOE del 02/02)	<a href="https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/10721/10957/9932/4315">https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/10721/10957/9932/4315</a>	0,1	Porcentaje	
9	Cotización SS accidentes - empresa	Disposición final quinta del Real Decreto-ley 28/2018	<a href="https://www.seg-social.es/wps/wcm/connect/wss/40847913-7c0c-474e-b0d7-594f49dd4a86/ley+42-2006.pdf?mod=ajperes&amp;cvid=">https://www.seg-social.es/wps/wcm/connect/wss/40847913-7c0c-474e-b0d7-594f49dd4a86/ley+42-2006.pdf?mod=ajperes&amp;cvid=</a>	1,5	Porcentaje	Mínimo valor posible
10	Cotización SS empresa	Cálculo		31,2	Porcentaje	
11	Cotización SS trabajador	Cálculo		6,35	Porcentaje	
12	Personas que realizan IPI	FIFEDE - Cuadro resumen 2019		2382	Nº de personas	
13	Personas que finalizan formación complementaria	FIFEDE - Cuadro resumen 2019		1319	Nº de personas	
14	Personas que finalizan formación	FIFEDE - Cuadro resumen 2019		742	Nº de personas	
15	Personas que realizan prácticas no laborales	FIFEDE - Cuadro resumen 2019		482	Nº de personas	
16	Vacantes gestionadas	FIFEDE - Cuadro resumen 2019		392	Nº de personas	
17	Personas que realizan FC sin empleo	OBECAN - Informe inserción laboral 2019 - Página 39		50,30	Porcentaje	
18	Personas que realizan FC con empleo sin fecha fin	OBECAN - Informe inserción laboral 2019 - Página 39		16,2	Porcentaje	
19	Personas que realizan FC con empleo 1 mes	OBECAN - Informe inserción laboral 2019 - Página 39		9,6	Porcentaje	
20	Personas que realizan FC con empleo 1-3 meses	OBECAN - Informe inserción laboral 2019 - Página 39		6,5	Porcentaje	

Nº	Dato	Fuente	URL	Valor	Unidad	Criterio
21	Personas que realizan FC con empleo 3-6 meses	OBECAN - Informe inserción laboral 2019 - Página 39		6,7	Porcentaje	
22	Personas que realizan FC con empleo 6-12 meses	OBECAN - Informe inserción laboral 2019 - Página 39		10,6	Porcentaje	
23	Personas que realizan FC con empleo + 1 año	OBECAN - Informe inserción laboral 2019 - Página 39		0,2	Porcentaje	
24	Personas que realizan FCP sin empleo	OBECAN - Informe inserción laboral 2019 - Página 39		46,7	Porcentaje	
25	Personas que realizan FCP con empleo sin fecha fin	OBECAN - Informe inserción laboral 2019 - Página 39		17,9	Porcentaje	
26	Personas que realizan FCP con empleo 1 mes	OBECAN - Informe inserción laboral 2019 - Página 39		9,5	Porcentaje	
27	Personas que realizan FCP con empleo 1-3 meses	OBECAN - Informe inserción laboral 2019 - Página 39		7,5	Porcentaje	
28	Personas que realizan FCP con empleo 3-6 meses	OBECAN - Informe inserción laboral 2019 - Página 39		7,5	Porcentaje	
29	Personas que realizan FCP con empleo 6-12 meses	OBECAN - Informe inserción laboral 2019 - Página 39		10,8	Porcentaje	
30	Personas que realizan FCP con empleo + 1 año	OBECAN - Informe inserción laboral 2019 - Página 39		0,1	Porcentaje	
31	Personas que realizan PNL sin empleo	OBECAN - Informe inserción laboral 2019 - Página 39		46,7	Porcentaje	
32	Personas que realizan PNL con empleo sin fecha fin	OBECAN - Informe inserción laboral 2019 - Página 39		15,1	Porcentaje	
33	Personas que realizan PNL con empleo 1 mes	OBECAN - Informe inserción laboral 2019 - Página 39		10,9	Porcentaje	
34	Personas que realizan PNL con empleo 1-3 meses	OBECAN - Informe inserción laboral 2019 - Página 39		8,9	Porcentaje	

Nº	Dato	Fuente	URL	Valor	Unidad	Criterio
35	Personas que realizan PNL con empleo 3-6 meses	OBECAN - Informe inserción laboral 2019 - Página 39		7	Porcentaje	
36	Personas que realizan PNL con empleo 6-12 meses	OBECAN - Informe inserción laboral 2019 - Página 39		11,4	Porcentaje	
37	Personas que realizan PNL con empleo + 1 año	OBECAN - Informe inserción laboral 2019 - Página 39		0,1	Porcentaje	
38	Personas que realizan FC que continúan trabajando	OBECAN - Informe inserción laboral 2019 - Página 57		17,7	Porcentaje	
39	Personas que realizan FCP que continúan trabajando	OBECAN - Informe inserción laboral 2019 - Página 57		19,2	Porcentaje	
40	Personas que realizan PNL que continúan trabajando	OBECAN - Informe inserción laboral 2019 - Página 58		16,6	Porcentaje	
41	Personas que continúan trabajando	OBECAN - Informe inserción laboral 2019 - Página 54		20,4	Porcentaje	
42	Duración empleo sin fecha fin	Estimación propia		6	Meses	
43	Duración empleo con empleo 1 mes			1	Meses	
44	Duración empleo 1-3 meses	Interpolación estadística		1,5	Meses	Mediana
45	Duración empleo 3-6 meses	Interpolación estadística		4,5	Meses	Mediana
46	Duración empleo 6-12 meses	Interpolación estadística		9	Meses	Mediana
47	Duración empleo +1 año			12	Meses	
48	Meses trabajo personas que realizan FC	Cálculo		2,4	Meses	

Nº	Dato	Fuente	URL	Valor	Unidad	Criterio
49	Meses trabajo personas que realizan FCP	Cálculo		2,6	Meses	
50	Meses trabajo personas que realizan PNL	Cálculo		2,5	Meses	
51	Tasa media de ahorro	INE Cuentas trimestrales no financieras de los sectores institucionales. Revisión 2019 S.14+S.15. Hogares e Instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares Saldos contables	<a href="https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=30915">https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=30915</a>	13,2	Porcentaje	4º trimestre 2019
52	Multiplicador renta	Cálculo		7,6	Porcentaje	
53	Interés legal 2020	Banco de España - Tabla tipos de interés legal	<a href="https://cliente bancario.bde.es/pcb/es/menu-horizontal/productosservici/relacionados/tiposinteres/guia-textual/tiposinteresrefe/Tabla_tipos_de_interes_legal.html">https://cliente bancario.bde.es/pcb/es/menu-horizontal/productosservici/relacionados/tiposinteres/guia-textual/tiposinteresrefe/Tabla_tipos_de_interes_legal.html</a>	3	Porcentaje	
54	Interés legal 2021	Banco de España - Tabla tipos de interés legal	<a href="https://cliente bancario.bde.es/pcb/es/menu-horizontal/productosservici/relacionados/tiposinteres/guia-textual/tiposinteresrefe/Tabla_tipos_de_interes_legal.html">https://cliente bancario.bde.es/pcb/es/menu-horizontal/productosservici/relacionados/tiposinteres/guia-textual/tiposinteresrefe/Tabla_tipos_de_interes_legal.html</a>	3	Porcentaje	
55	Prestación canaria de inserción	LEY 7/2018, de 28 de diciembre, de Presupuestos Generales de la CCAA Canarias para 2019	<a href="http://www.gobiernodecanarias.org/boc/2018/252/002.html">http://www.gobiernodecanarias.org/boc/2018/252/002.html</a>	541,76 €	€/mes	Se supone familia media de hijos
56	Personas que cobran prestaciones	OBECAN - Informe inserción laboral 2019 - Página 23		23,18	Porcentaje	
57	Duración mínima horas FC	Informe final BxE 2019		20	Horas	
58	Duración mínima horas FCP	Informe final BxE 2019		100	Horas	
59	Módulo horas formación profesionalizante	Orden ESS/1897/2013, de 10 de octubre	<a href="http://bit.ly/3iLXTID">bit.ly/3iLXTID</a>	8,00 €	Euros	
60	Gastos personal CARITAS	Informe auditoría CARITAS proyecto BxE 2019		503.137,71 €	Euros	
61	Gastos personal FGULL	Informe auditoría FGULL proyecto BxE 2019		575.776,31 €	Euros	

Nº	Dato	Fuente	URL	Valor	Unidad	Criterio
62	Gastos personal FIFEDE	Informe auditoría FIFEDE proyecto BxE 2019		240.453,39 €	Euros	
63	Gastos personal CRUZ ROJA	Informe auditoría CRUZ ROJA proyecto BxE 2019		476.768,95 €	Euros	
64	Gastos personal DON BOSCO	Informe auditoría DON BOSCO proyecto BxE 2019		656.936,60 €	Euros	
65	Gastos formación CARITAS	Informe auditoría CARITAS proyecto BxE 2019		128.000,16 €	Euros	
66	Gastos formación FGULL	Informe auditoría FGULL proyecto BxE 2019		109.669,62 €	Euros	
67	Gastos formación CRUZ ROJA	Informe auditoría CRUZ ROJA proyecto BxE 2019		158.874,23 €	Euros	
68	Gastos formación DON BOSCO	Informe auditoría DON BOSCO proyecto BxE 2019		216.121,71 €	Euros	
69	Coste reclutamiento	Estimación propia		5	Porcentaje	Sobre salario anual
70	Personas insertadas	Informe final BxE 2019		1048	Nº de personas	
71	Días trabajados personas insertadas	Anexo VIII Informe final BxE 2019		146675,00	Nº de días	
72	Personas con contrato a fin de 2019	Anexo VIII Informe final BxE 2019		226	Nº de personas	
73	Contratos formalizados por las personas insertadas	Anexo VIII Informe final BxE 2019		1379	Nº de contratos	
74	Gastos CARITAS	Informe auditoría CARITAS proyecto BxE 2019		670.155,12 €	Euros	
75	Gastos FGULL	Informe auditoría FGULL proyecto BxE 2019		732.644,94 €	Euros	

76	Gastos FIFEDE	Informe auditoría FIFEDE proyecto BxE 2019		946.139,16 €	Euros
77	Gastos CRUZ ROJA	Informe auditoría CRUZ ROJA proyecto BxE 2019		736.454,26 €	Euros
78	Estimación "peso muerto"	Grupo de expertos		14,00%	Porcentaje
79	Estimación "peso muerto"	Grupo de expertos		21,00%	Porcentaje

## FÓRMULAS DE CÁLCULO

A continuación, se describen con detalle las fórmulas de cálculo y los datos empleados, entre llaves figura el número de fila correspondiente de la tabla anterior, para obtener cada una de las líneas que componen el mapa de impactos.

Efecto	Indicador	Cantidad	Magnitud	Medidor	Valor Unidad	Total
Aumento de renta personal por salario	Renta por empleo	1048	Personas	Renta obtenida	4.524,60 €	4.741.781,73 €

Cantidad: número de personas insertadas, {70}.

Valor unidad: el salario mínimo interprofesional, al que se le descuenta el importe correspondiente a la Seguridad Social a cargo del trabajador, en cómputo diario, multiplicado por el número de días que las personas participantes en el proyecto han trabajado y dividido por el número de personas participantes en el proyecto.  $\{1\} * (1 - \{11\} / 100) * \{71\} / (365 * \{70\})$

Total: valor unidad por cantidad

Efecto	Indicador	Cantidad	Magnitud	Medidor	Valor Unidad	Total
Aumento de renta personal por salario	Menos prestaciones que se dejan de percibir	243	Personas	Prestaciones no devengadas	-2.527,44 €	-613.981,39 €

Cantidad: porcentaje de personas participantes en el programa que perciben prestaciones aplicado al número de personas que han conseguido renta por empleo, es decir, el número de personas insertadas  $\{57\} * \{70\}$

Valor unidad: el importe de la renta canaria de inserción, en cómputo diario, multiplicado por el número de días que las personas participantes en el proyecto han trabajado y dividido por el número de personas que perciben prestaciones.  $\{55\} * \{71\} / (30 * \{Cantidad\})$ . Tiene signo negativo, puesto que se trata de una cantidad que se deja de ingresar y que, por tanto, debe deducirse de la renta obtenida.

Total: valor unidad por cantidad

Efecto	Indicador	Cantidad	Magnitud	Medidor	Valor Unidad	Total
Aumento de renta personal por salario	Renta por empleo año 2	214	Personas	Renta obtenida	11.456,21 €	2.449.246,82 €

Cantidad: porcentaje de personas participantes en el programa que continúan trabajando aplicado al número de personas que han conseguido renta por empleo, es decir, el número de personas insertadas.  $\{4\}*\{70\}$

Valor unidad: el salario mínimo interprofesional, al que se le descuenta el importe correspondiente a la Seguridad Social a cargo del trabajador, en cómputo anual, actualizado al año 2019 al tipo de interés legal del dinero en el año 2020  $\{1\}*(1-\{11\}/100)/(1+\{51\}/100)$

Total: valor unidad por cantidad

Efecto	Indicador	Cantidad	Magnitud	Medidor	Valor Unidad	Total
Aumento de renta personal por salario	Menos prestaciones que se dejan de percibir	50	Personas	Prestaciones no devengadas	-6.311,77 €	-312.792,15 €

Cantidad: porcentaje de personas participantes en el programa que perciben prestaciones aplicado al número de personas que han conseguido renta por empleo en el año 2.

Valor unidad: el importe de la renta canaria de inserción, en cómputo anual, actualizado al año 2019 al tipo de interés legal del dinero en el año 2020  $\{55\}/(1+\{51\}/100)$

Total: valor unidad por cantidad

Efecto	Indicador	Cantidad	Magnitud	Medidor	Valor Unidad	Total
Aumento de renta personal por salario	Renta por empleo año 3	214	Personas	Renta obtenida	11.122,54 €	2.377.909,53 €

Cantidad: porcentaje de personas participantes en el programa que continúan trabajando aplicado al número de personas que han conseguido renta por empleo, es decir, el número de personas insertadas.  $\{4\}*\{70\}$

Valor unidad: el salario mínimo interprofesional, al que se le descuenta el importe correspondiente a la Seguridad Social a cargo del trabajador, en cómputo anual, actualizado al año 2019 al tipo de interés legal del dinero en el año 2021  $\{1\}*(1-\{11\}/100)/(1+\{52\}/100)2$

Total: valor unidad por cantidad

Efecto	Indicador	Cantidad	Magnitud	Medidor	Valor Unidad	Total
Aumento de renta personal por salario	Menos prestaciones que se dejan de percibir	50	Personas	Prestaciones no devengadas	-6.127,93 €	-303.681,69 €

Cantidad: porcentaje de personas participantes en el programa que perciben prestaciones aplicado al número de personas que han conseguido renta por empleo en el año 3.

Valor unidad: el importe de la renta canaria de inserción, en cómputo anual, actualizado al año 2019 al tipo de interés legal del dinero en el año 2021  $\{55\}/(1+\{52\}/100)^2$

Total: valor unidad por cantidad

Efecto	Indicador	Cantidad	Magnitud	Medidor	Valor Unidad	Total
Efecto inducido en la economía de la renta conseguida por las personas participantes	Renta inducida por multiplicador	4.127.800,34 €	Euros	Renta inducida	7,6	31.271.214,69 €

Cantidad: renta generada por las personas participantes en el programa en el año 2019.

Valor unidad: multiplicador calculado por la suma infinita de las rentas que se generan a raíz de los consumos efectuados por las personas que han obtenido rentas adicionales en el año 2019 por su participación en el programa. Es la suma neta de los efectos números 1 y 2.

Valor unidad: el valor del multiplicador, calculado a partir de la tasa media de ahorro.  $1/\{51\}/100$

Total: valor unidad por cantidad

Efecto	Indicador	Cantidad	Magnitud	Medidor	Valor Unidad	Total
Menor gasto en prestaciones de inserción	Prestaciones no devengadas	1.230.455,23 €	Euros	Prestaciones no devengadas	1,00	1.230.455,23 €

Cantidad: la suma de las cantidades que las personas insertadas dejan de percibir como renta de inserción al conseguir salario. Es la suma neta de los efectos 2, 4 y 6

Valor unidad: 1; ya se calcula como suma de efectos

Total: valor unidad por cantidad

Efecto	Indicador	Cantidad	Magnitud	Medidor	Valor Unidad	Total
Ingresos para la Seguridad Social	Cotizaciones Seguridad Social - personas insertadas	1048	Personas	Cotizaciones Seguridad Social	1.698,99 €	1.780.539,04 €

Cantidad: número de personas insertadas, {70}.

<sup>3</sup>Está aceptado que el multiplicador de renta se calcula como  $1/(1-c)$ ; donde  $c$  es la propensión marginal al consumo y  $1-c$  la propensión marginal al ahorro. No existen estimaciones fiables de dicha propensión marginal al consumo, pero si se sabe que es mayor cuanto menor es el nivel de renta. En este caso, se ha aproximado a partir de la tasa media de ahorro de los hogares (según el modelo de Harrod, la propensión marginal a ahorrar ( $s$ ) es igual al ahorro medio de la economía: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-47722008000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722008000200003&lng=en&nrm=iso))

Valor unidad: el porcentaje de cotización a la Seguridad Social (empresa y trabajador) aplicado a las rentas conseguidas por las personas participante en el proyecto.  $(\{10\}+\{11\})\{\text{Valor unidad efecto número 1}\}/100$

Total: valor unidad por cantidad

Efecto	Indicador	Cantidad	Magnitud	Medidor	Valor Unidad	Total
Ingresos para la Seguridad Social	Cotizaciones Seguridad Social - empleados del proyecto	1	Unidad	Cotizaciones Seguridad Social	921.128,90 €	921.128,90 €

Cantidad: 1; el dato obtenido ya está agregado

Valor unidad: el porcentaje de cotización a la Seguridad Social (empresa y trabajador) aplicado a los gastos de personal efectivamente realizados por las entidades socias del proyecto.  $\frac{(\{10\}+\{11\}) * (\{60\}+\{61\}+\{62\}+\{63\}+\{64\})}{100}$

Total: valor unidad por cantidad

Efecto	Indicador	Cantidad	Magnitud	Medidor	Valor Unidad	Total
Reducción gasto en proyectos de inserción	Valor formación complementaria	1319	Personas	Valor normativo de la formación	160,00 €	211.040,00 €

Cantidad: número de personas que han realizado formación complementaria.

Valor unidad: número mínimo de horas de duración de la formación complementaria por el valor del módulo hora en formación para el empleo.  $\{57\} * \{59\}$

Total: valor unidad por cantidad

Efecto	Indicador	Cantidad	Magnitud	Medidor	Valor Unidad	Total
Reducción gasto en proyectos de inserción	Valor formación profesionalizante	742	Personas	Valor normativo de la formación	800,00 €	593.600,00 €

Cantidad: número de personas que han realizado formación profesionalizante.

Valor unidad: número mínimo de horas de duración de la formación profesionalizante por el valor del módulo hora en formación para el empleo.  $\{58\} * \{59\}$

Total: valor unidad por cantidad

Efecto	Indicador	Cantidad	Magnitud	Medidor	Valor Unidad	Total
Reducción coste de reclutamiento	Vacantes tramitadas	392	Vacantes	Ahorro en gastos reclutamiento	630,00 €	246.960,00 €

Cantidad: demandas de empleo gestionadas [16].

Valor unidad: valor alternativo del recurso a una agencia externa que facilite la cobertura de la vacante. Se estima a partir de un porcentaje del sueldo anual.  $\{1\} * \{69\} / 100$

Total: valor unidad por cantidad

## Correcciones:

Efecto	Valor	Peso muerto	Atribución	Decrecimiento	Desplazamiento	TOTAL
Aumento de renta personal por salario	8.338.482,85 €	86%	79%	0%	0%	5.665.165,25 €
Efecto inducido en la economía de la renta conseguida por las personas participantes	31.271.214,69 €	86%	79%	0%	0%	21.245.663,26 €
Ingresos para la Seguridad Social	2.701.667,94 €	86%	79%	0%	0%	1.835.513,20 €
Menor gasto en prestaciones de inserción	1.230.455,23 €	86%	79%	0%	0%	835.971,29 €
Reducción coste de reclutamiento	246.960,00 €	86%	79%	0%	0%	167.784,62 €
Reducción gasto en proyectos de inserción	804.640,00 €	86%	79%	0%	0%	546.672,42 €
<b>TOTAL</b>	<b>44.593.420,71 €</b>					<b>30.296.770,03 €</b>

Se multiplica cada uno de los efectos identificados en el mapa de efectos por los porcentajes estimados por el grupo de expertos para las reducciones a aplicar en los denominados “peso muerto” [79] y “atribución” [80]. Tal y como establece la metodología SROI el cálculo de la corrección.  $[TOTAL\ EFECTOS] * (1 - [79]) * (1 - [80])$

## Cálculo SROI:

<b>INVERSIÓN</b>	<b>3.742.330,08 €</b>
<b>RETORNO</b>	<b>30.296.770,03 €</b>
<b>VALOR SROI</b>	<b>8,1</b>

Por último, el valor del SROI se calcula dividiendo la suma total de impactos, obtenida a partir de las correcciones al mapa de efectos explicada en el párrafo anterior, entre el total de inversión del programa  $[TOTAL\ IMPACTOS] / ([74] + [75] + [76] + [77])$

## 7.- CONTRASTE EXTERNO

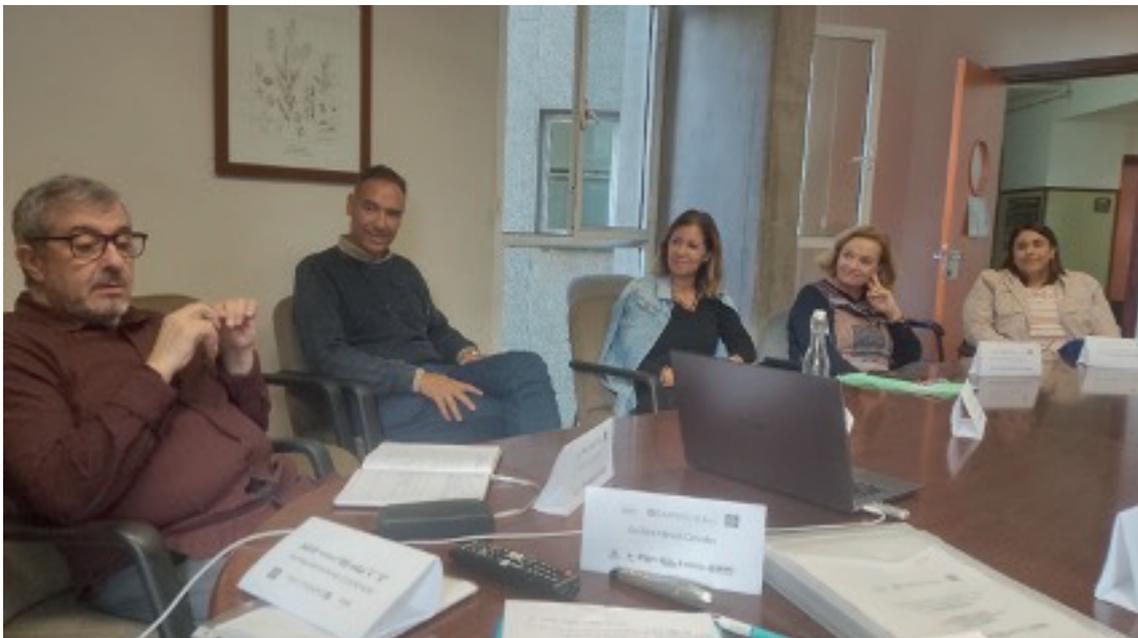
### GRUPO DE EXPERTOS

El panel o grupo de expertos es una técnica utilizada en investigación cualitativa. Consiste en invitar a personas especialistas en un determinado problema o área de conocimiento a participar en una o varias reuniones de trabajo. Suele recurrirse a esta técnica para tratar de obtener el conocimiento necesario para validar o evaluar los resultados de una fase de la investigación, para poner a prueba un instrumento a utilizar o, simplemente, para ayudar al equipo investigación a comprender las particularidades de un objeto de investigación.

En este caso y con esos objetivos, una vez formuladas las conclusiones preliminares sobre los impactos y resultados del proyecto, se contrastaron las mismas con un grupo de personas externas, ajenas al grupo encargado de formalizar el estudio SROI y pertenecientes a diversas partes interesadas.

El grupo de expertos se ejecutó en dos reuniones con personas diferentes, celebradas en la ciudad de Santa Cruz de Tenerife los días 21 y 22 de Noviembre de 2022, con duraciones aproximadas de 2 horas cada una de ellas.

Participaron personas de las entidades que participan en el proyecto Barrios por el Empleo, que trabajan en empresas que realizan contratos laborales a personas participantes en el proyecto y profesionales independientes de la Universidad de La Laguna.



Vista parcial de la reunión del grupo de expertos celebrada el día 21 de Noviembre de 2022

La metodología seguida consistió en una breve exposición de los resultados preliminares del análisis SROI, en concreto, un resumen de lo que se expone en el apartado 4 de este documento, invitando a la participación en cada uno de los pasos que, en el citado apartado 4, se identifican.

## CONCLUSIONES

El grupo de expertos coincidió en señalar la importancia de seguir los siete principios de diseño identificados en el apartado 3 del presente documento, valorando muy positivamente que se puedan rastrear completamente los cálculos del análisis SROI a partir de los datos que justifican los mismos. No obstante, el grupo de expertos señaló la importancia cualitativa de otros efectos que, por su tipología o la falta de datos o de trazabilidad, no se han podido incorporar en el mapa de efectos, pero que constituyen valores fundamentales del proyecto, dado el carácter especialmente sensible de los colectivos especialmente desfavorecidos con los que trabaja el programa, en los cuales una mejora, siquiera sea pequeña y no medible, puede resultar muy relevante en la trayectoria de las personas participantes y terminar resultado clave en el objetivo final de la inserción laboral y social de estas personas.

Se identificó como parte relevante en los buenos resultados alcanzados durante todo el período en el que el proyecto se viene ejecutando la formación y experiencia acumulada en las personas técnicas que participan y gestionan el programa, poniendo en valor la dificultad que supone el trabajo con los colectivos especialmente desfavorecidos con los que el proyecto trabaja. Para ello, se identifica un impacto adicional a los inicialmente planteados al grupo de expertos, consistente en estimar el valor de la formación impartida a las personas que trabajan como técnicos en el proyecto. Sin embargo, una vez computados y calculados los datos correspondientes, el valor de este efecto resulta irrelevante en relación con otros calculados, por lo que se omite su estimación cuantitativa.

Como una de las principales aportaciones del grupo de expertos se realizó una estimación individualizada del impacto de las correcciones denominadas “peso muerto” y “atribución” (véanse definiciones en el apartado 3 del presente informe). A partir de estas estimaciones individualizadas se realizó la media aritmética de las mismas, resultando que se estima el efecto de la reducción de los resultados por el efecto “peso muerto” en un 14% y por el efecto “atribución” en un 21%.

En el apartado 4 de este informe se incorporan estas estimaciones para realizar las correcciones previstas en la metodología genérica del análisis SROI.

Destacar que estas estimaciones son prácticamente iguales a las obtenidas a partir de la revisión de la literatura científica relacionada.

## 8.- PLAN DE COMUNICACIÓN

En un contexto de saturación publicitaria, donde cada persona recibe cientos (o miles) de impactos cada día, no cabe duda de lo difícil que es realizar una comunicación eficaz. De hecho, es el reto más complicado de todos los recogidos en el presente informe.

Si incluso para una empresa multinacional y con recursos asignados anualmente al plan de comunicación, y contando en plantilla con expertos en la materia y además contando con agencias externas de comunicación, integradas por los mejores creativos, es complicado hacer diana en los públicos objetivos previamente identificados, ¿qué podemos decir de entidades de carácter público que carecen de todos esos recursos y que cuentan con presupuestos limitados (cuando no inexistentes) para tal tarea?: pues eso, que la comunicación es la asignatura pendiente. Esto es un hecho irrefutable, y por ello nos referimos a la comunicación como la tarea más difícil de realizar, sobre todo cuando nos dirigimos a la mayoría de la población como destinatarios de la misma. Pues resulta obvio que sería mucho más fácil comunicar a un segmento, por ejemplo, los adolescentes o los jubilados, que a la población en general en sentido amplio.

Se debe tomar como objetivo que los magníficos resultados alcanzados por Barrios por el Empleo, demostrados y cuantificados con el presente informe, deberían hacerse llegar al grueso de la población y a todo tipo de entidades e instituciones.

Si postulamos ese desiderátum de llegar a:

- El grueso de la población
- Entidades públicas y privadas (empresas)
- Instituciones

Cualquier experto en la materia nos diría: ¿De cuántos millones de euros dispones para conseguirlo y de cuántas personas? Pues sin una importante asignación presupuestaria sería del todo inalcanzable.

Además, hay que marcar el ámbito geográfico al que se pretende llegar: Tenerife, Comunidad Canaria, Toda España, Europa, ... Ni que decir tiene que la complejidad es creciente según el tamaño del territorio y población a alcanzar.

Sentado este hecho como realista y limitante, la propuesta es hacer un plan de comunicación lo más ajustado al concepto **“SMART”**, a saber:

**“S”**: específico

**“M”**: medible, cuantificable

**“A”**: alcanzable

**“R”**: realista

**“T”**: en un marco de tiempo

## ¿CON PRESUPUESTO O SIN PRESUPUESTO?

Por definición, todo Plan de Comunicación debe ir vinculado a un presupuesto anual. Otro escenario es sinónimo de Plan voluntarista de comunicación, ya que -lejos de una planificación profesional y un consiguiente Plan de Medios- un plan voluntarista suele asociarse a “comunicación por impulso” (versus comunicación planificada mes a mes) o comunicación “por favores de publicación solicitados”, típicamente mediante notas a medios de comunicación, con resultados normalmente mediocres.

Así que se describen ambos escenarios, de modo que Barrios por el Empleo pueda ir posicionándose en uno de ellos:

- 1) Plan Voluntarista de Comunicación.
- 2) Plan de Comunicación profesional (con recursos).

### 1.- PLAN VOLUNTARISTA DE COMUNICACIÓN

Representa un número importante de casos en los que las organizaciones confían la comunicación a una suerte de actos voluntariosos y casi por azar o fortuna se logran ciertos resultados tales como apariciones en medios de comunicación (online y offline) o generando alguna noticia vinculada a algún evento.

Estrategia Recomendada para Barrios por el Empleo

Al tratarse de un plan sin presupuesto asociado, se recomienda la estrategia de “marketing de guerrilla”.

Según Wikipedia, la publicidad de guerrilla es:

“**La publicidad de guerrilla** es un conjunto de estrategias y técnicas, ejecutadas por medios no convencionales, y que consiguen su objetivo mediante el ingenio y la creatividad, en vez de mediante una alta inversión en espacios publicitarios. Con su primera implementación en 1984 por Jay Conrad Levinson, esta estrategia de marketing destinada para empresas de tamaño pequeño o mediano caracteriza por el uso de acciones publicitarias fáciles de desarrollar, simples y económicas de gran alcance. Al no ser publicidad convencional permiten llegar al grupo objetivo de una forma diferente.”

En todo caso, el no disponer de presupuesto no es óbice para poder al menos tener presente una planificación de mínimos, la cual debería contemplar:

Una persona que dinamice la comunicación (aunque sea a “tiempo parcial”)  
Plan Anual de Comunicación: un documento elaborado que recoja:

- 1) Objetivos a comunicar,
- 2) Público objetivo,
- 3) Canales offline preseleccionados,
- 4) Canales online.

5) Seguimiento mensual. De acuerdo con los objetivos de comunicación y presencia en medios (especificado en número de apariciones en cada canal, de modo que podamos medir los resultados).

El marketing de guerrilla y sin recursos puede dar resultados espectaculares, de hecho, muchas organizaciones que carecen de recursos económicos logran grandes retornos, eso sí, trabajando con intensidad la política de comunicación.

Esto incluye: Alimentar y generar información y contenidos en los canales Online (web actualizada, Redes sociales actualizadas, ...) Y Offline: remitir notas de prensa (al menos una al mes) a prensa, radio y televisión. Y tratar de recoger todo en un dossier de Comunicación, para poder comparar año a año.

Y todo ello con la consideración "SMART": "específico, medible, alcanzable, realista y en un horizonte de tiempo", para poder hacer seguimiento.

## 2.- PLAN DE COMUNICACIÓN PROFESIONAL (CON RECURSOS)

Profesionalizar algo significa inyectar recursos, tanto humanos como de tipo económico. La intensidad de estos recursos será la que marque los límites del presupuesto de comunicación, y suelen estar vinculados a cuán importante es la comunicación para cada entidad. Así, tenemos organizaciones que deciden no asignar presupuesto para comunicación (o un presupuesto testimonial) u otras con clara apuesta por la comunicación (lo que se refleja en su partida de presupuesto anual para políticas de comunicación). Entendida, pues, la comunicación como una de las decisiones estratégicas de cada entidad, podemos estudiar un escenario para Barrios por el Empleo con un Plan de Comunicación Profesional.

Estrategia recomendada para Barrios por el Empleo

Todo empieza por la asignación de recursos humanos. Si en el escenario de "marketing de guerrilla" en un plan voluntarioso se contemplaba al menos una dedicación a "tiempo parcial" de una persona en la Organización, aquí ya hablamos del mínimo de una persona a "tiempo total". Esto es el gran cambio en una organización que desea transicionar de un escenario "voluntarista" a uno más "profesional".

Esa persona tendrá a su cargo el diseño y ejecución del Plan Anual de Comunicación.

Este Plan contempla un punto adicional al del Plan Voluntarista, a saber: el Plan de Medios que es la asignación presupuestaria a las diferentes campañas y presencia en medios del plan anual de comunicación. Así, tendremos:

- 1) Objetivos a comunicar,
- 2) Público objetivo,
- 3) Canales offline preseleccionados,
- 4) Canales online.

5) Seguimiento mensual. De acuerdo con los objetivos de comunicación y presencia en medios (especificado en número de apariciones en cada canal, de modo que podamos medir los resultados).

6) PLAN DE MEDIOS (presupuesto anual para comunicación offline y online)

Por supuesto la persona responsable de la comunicación, como citábamos en el anterior escenario, tendrá que: generar información y contenidos en los canales Online (web actualizada, Redes sociales actualizadas, ...) Y Offline: remitir notas de prensa (al menos una al mes) a prensa, radio y televisión. Y tratar de recoger todo en un dossier de Comunicación, para poder comparar año a año.

Es razonable pensar que los resultados finales esperables del escenario 2 mejorar los resultados de un plan voluntarista. Y de hecho así suele ser.

Una alternativa a la asignación de una persona "a tiempo completo más un presupuesto de Plan de Medios sería la subcontratación de todo el tema a una agencia profesional de comunicación. Este escenario puede ser de interés para Barrios por el Empleo. La clave es cerrar todos los aspectos y objetivos y público objetivo con la referida agencia y hacer un seguimiento mensual con los indicadores establecidos. La ventaja de ello es que no precisa asignar persona alguna, pero sí de seguimiento mensual por parte de la dirección, a fin de evaluar los resultados del Plan de Comunicación mes a mes.

Recomendaciones en política de comunicación:

Con independencia de la opción que se elija para establecer un plan de comunicación (es decir con mayor o menor asignación presupuestaria) sí que se podrían contemplar las siguientes recomendaciones:

1.- Hacer un diagnóstico de evolución (año a año) de la presencia online, que genere indicadores como:

- \* Número de visitas a la web ([www.bxe.es](http://www.bxe.es)),
- \* Número de seguidores en Twitter
- \* Número de seguidores en Facebook.

Todo ello referido a los años desde que Barrios por el empleo está presente tanto como página Web como en Redes Sociales. Eso proporciona información cuantitativa de varios años. Además, permite identificar en cuáles se deben intensificar acciones de comunicación, así como evaluar el interés de presencia en otras redes sociales (por ejemplo Instagram).

Este diagnóstico nos ayudará a fijar objetivos para los próximos años. Por supuesto estos objetivos deben ser realistas y alcanzables ("SMART").

2.- Dar a conocer conjuntamente el Presente Informe SROI junto con publicaciones del proyecto como el "Documento de Identidad", que contiene una buena descripción del proyecto y su alcance. Esto se podría canalizar bajo determinadas alternativas:

Offline: generar notas de prensa, radio y TV de los diversos apartados recogidos en los mismos. Esto permite prolongar en el tiempo la estrategia de comunicación. Para refuerzo de estas comunicaciones sería recomendable contar con testimonios de personas participantes, lo cual daría una mayor credibilidad e impacto, tanto en TV, radio y reportajes en prensa.

Online: Alimentar en redes la traslación de lo recogido en modo "Offline", es decir: subir videos con testimonios de personas participantes tanto a redes sociales como a la página web del proyecto.

3.- Ámbito canario, peninsular e internacional. El plan de comunicación no debería acabar en la isla de Tenerife. Dada la entidad alcanzada por Barrios por el Empleo y los excelentes resultados obtenidos, sería recomendable ampliarlo a todas las islas en una primera fase y a la península también.

El mismo esfuerzo de comunicación realizado en la isla, debería ser replicado a ámbito peninsular. A nivel nacional habría que canalizar comunicados a la prensa, radio y TV nacional con el objetivo de lograr reportajes descriptivos del proyecto, poniendo énfasis en la dimensión social.

4.- A nivel internacional el envío de la información al Parlamento Europeo, por un lado, y a la Comisión Europea por otro, situarán al proyecto en un punto de observación internacional.

Una puerta de entrada es la Dirección General "Employment, Social Affairs & Inclusion, a la cual se podría enviar para su publicación en la web un breve resumen (Factsheet) del proyecto con infografías y gráficos. Asimismo, un documento sobre el ámbito "Inclusion of Non-UE migrants", donde Canarias juega un papel relevante, tendría encaje perfectamente para dar a conocer a nivel europeo el alcance y dimensión del Barrios por el Empleo.

El solo hecho de plantearse estas 4 acciones específicas proporciona una idea del trabajo que requiere una política de comunicación y lo difícil que puede llegar a ser cuando estamos instalados en el modo "voluntarista" de comunicación. Pero incluso en ese escenario de mínimos se pueden lograr resultados muy prometedores.

:

## 9.- RECOMENDACIONES

Para una mejor ejecución del programa Barrios por el Empleo y una mejor estimación continuada de su valor social se recomienda:

1. Integrar el cálculo del valor social descrito en el apartado 6 del presente informe con los datos obtenidos de la base de datos de gestión del proyecto, de tal forma que se pueda evitar el paso intermedio realizado en el presente informe de construir el mapa de datos y éstos se obtengan directamente de la base de datos de gestión.

2. Sistematizar el estudio de inserción laboral realizado por OBECAN para los años 2017-2018, extendiéndolo a todas las personas participantes en el proyecto e integrándolo con la base de datos de gestión. Se persigue, con esta recomendación, que sea posible obtener, de forma automática, el tiempo de trabajo laboral efectivo que ha conseguido cualquiera de las personas participantes en el proyecto. Como recomendación de carácter secundario, se sugiere modificar el concepto de inserción para que el mismo sea dinámico y se pueda comunicar, sin dudas ni estimaciones, el número medio de días que han estado en situación de alta laboral las personas participantes en el proyecto. A partir de estos datos, el cálculo del incremento de renta obtenido es automático y sencillo, partiendo del importe del salario mínimo interprofesional vigente en cada momento.

3. Sistematizar el esfuerzo de comunicación a realizar sobre el impacto social del proyecto, aplicando las recomendaciones contenidas en el apartado 8 del presente documento, relativas al plan de comunicación.

4. Ofrecer a otras entidades que realizan proyectos de inserción de colectivos especialmente desfavorecidos, las herramientas de cálculo y gestión descritas en el presente informe, al objeto de que las estimaciones del valor social de los proyectos realizados por estas entidades se realicen de la misma manera y puedan compararse de forma coherente.

5. Incorporar estimaciones predictivas del impacto social a conseguir por el proyecto en ejercicio futuros a partir del plan de actividades previsto y aprobado para cada ejercicio presupuestario. A partir del contenido del presente informe, realizar dichas estimaciones de carácter predictivo es relativamente sencillo.

6. Definir y sistematizar actuaciones de seguimiento del conjunto de personas participantes en el proyecto con los objetivos de: obtener mejores estimaciones de su nivel de inserción permanente en el mercado laboral y cuantificar paulatinamente los efectos positivos identificados en el presente informe y cuya cuantificación no ha sido posible. Entre las actuaciones a desarrollar se puede incluir la sugerida en el punto 2 de este apartado.

7. Realizar un Plan Anual de Comunicación: un documento elaborado que recoja:

- a. Objetivos a comunicar,
- b. Público objetivo,
- c. Canales offline preseleccionados,
- d. Canales online.
- e. Seguimiento mensual. De acuerdo con los objetivos de comunicación y presencia en medios (especificado en número de apariciones en cada canal, de modo que podamos medir los resultados).

