



Facultad de Derecho

Propuesta de un método para la medición del impacto social de la Universidad Pontificia Comillas

Autor: Eduardo Vila Recio

Director: Alberto Núñez Fernández

ÍNDICE

1. RESUMEN.....	3-4
2. INTRODUCCIÓN.....	5-6
3. IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL.....	7-8
3.1. Concepto de impacto social.....	7
3.2. Evolución.....	7-8
4. DIFICULTADES DE MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL.....	9-10
5. HERRAMIENTAS ACTUALES DE MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL.....	11-12
6. MÉTODOS NO MONETARIOS DE MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL DE EMPRESAS.....	13-15
6.1. Times Higher Education university impact rankings (THE)	13-14
6.2. Matriz del bien común y balance social.....	14-15
7. MÉTODOS NO MONETARIOS DE MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL DE INVERSIONES.....	16-20
7.1. Teoría del cambio.....	16-18
7.2. SIMM.....	18-19
7.3. Impact Management Project.....	19-20
7.4. Medidas del bienestar.....	20
8. MÉTODOS MONETARIOS DE MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL DE EMPRESAS.....	21-23
8.1. National TOMs.....	21-22
8.2. LM3.....	22-23
9. MÉTODOS MONETARIOS DE MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL DE INVERSIONES.....	24-26
9.1. Social Return on Investment.....	24-25
9.2. Impact Multiple of Money	25-26
10. DESARROLLO DE UN MÉTODO PARA LA MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL DE COMILLAS.....	27-28
11. CÓMO LA UNIVERSIDAD GENERA IMPACTO SOCIAL.....	29-33
11.1. Áreas en las que opera la universidad.....	29-30
11.2. Líneas de acción de la universidad y sus indicadores.....	30-33
11.2.1. Investigación.....	30-31

11.2.2. Formación.....	31-32
11.2.3. Transferencia e Impacto.....	32-33
12. EFICACIA DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN ACTUALES EN LA MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD.....	34-41
12.1. Investigación.....	35-37
12.2. Formación.....	37-39
12.3. Transferencia e impacto.....	39-41
13. RESULTADOS DEL ESTUDIO.....	42-43
14. PRÓXIMOS PASOS.....	44-48
14.1. Sobre la aplicación de métodos del impacto social de Comillas.....	44-45
14.2. Sobre la medición de las líneas de acción restantes.....	45-48
15. CONCLUSIONES.....	49-50
16. BIBLIOGRAFÍA.....	51-53
17. ANEXOS.....	54-69

1. RESUMEN

Resumen:

En este trabajo proponemos un método para la medición del impacto social de la Universidad Pontificia Comillas. Empezamos analizando la manera en la que este concepto ha pasado de una posición marginal a una central en el mundo empresarial. A continuación, presentamos una clasificación de los principales métodos actuales de medición del impacto social, en base a dos criterios: ámbito de la medición y unidades en las que se expresan los resultados obtenidos. Después de explicar estos métodos, tratamos de medir el impacto social de una entidad real, la Universidad Pontificia Comillas. Para afrontar este desafío, usamos un método deductivo, en el empezamos describiendo las principales áreas en las que opera la universidad y, dentro de ellas, las principales actividades que se desarrollan dentro de cada área. Para medir cada una de estas últimas, proponemos uno o varios indicadores. Esta metodología ha sido validada por un comité de expertos de la propia universidad. Seguidamente, tratamos de medir estos indicadores con la información que recoge actualmente la universidad sobre su impacto social. Concluimos el trabajo proponiendo los siguientes pasos que deberá dar la universidad para continuar con la línea de investigación planteada aquí, y haciendo una breve reflexión sobre la eficacia de los métodos actuales de medición del impacto social.

Palabras clave: impacto social, grupos de interés, SROI, Universidad Pontificia Comillas, Comillas, indicadores, universidad.

Abstract:

In this thesis we will propose a method to measure the social impact of Comillas Pontifical University. We will start by analyzing the way in which the concept of social impact has gone from a marginal to a central concept in the business world. Next, we will present a classification of the main methods that are being used today to measure social impact, based on two criteria: scope of the measurement and units in which the results are presented. Having explained these methods in more detail, we will try to measure the social impact of a real entity, Comillas Pontifical University. To achieve this, we have used a deductive method, in which we start by describing the areas in which the university operates, and, in each one of those, the main activities that are carried out in them. To measure each of them, we will propose one or several indicators. This methodology has been validated by a committee of experts from the university. After this, we will try to

measure the indicators proposed in the last part by using the information that the university currently gathers about its social impact. We will conclude this thesis by suggesting the next steps that the university should take in order to continue with this line of investigation, and reflecting about the effectiveness of the current methods that are used to measure social impact.

Key words: social impact, stakeholders, SROI, Comillas Pontifical University, Comillas, indicators, university.

2. INTRODUCCIÓN

En este trabajo propondremos un método para la medición del impacto social de la Universidad Pontificia Comillas que sea significativo, fácil, replicable todos los años y que tenga en cuenta tanto a los grupos de interés principales de la universidad como sea una ayuda a la gestión. Además, analizaremos las principales herramientas de medición del impacto social que existen actualmente.

Para conseguir este objetivo, hemos empleado un método deductivo. Nuestro objetivo era representar el impacto social de la universidad en una serie de indicadores que se pudiesen medir de manera sencilla y eficaz. Para llegar a estos indicadores, hemos determinado primero las áreas en las que actúa la universidad y, dentro de ellas, las actividades que se desarrollan en cada área. Con el fin de que los resultados de este trabajo sean lo más útiles posibles, hemos estado en permanente contacto con un comité de expertos de la propia universidad integrado por: Jorge Larena Cabrera, Director de la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación; Víctor Luis de Nicolás, Responsable de la Unidad de Reconocimiento Social y Gestión de datos de investigación de la universidad; Ignacio Álvaro Benito, Director de Organización y Personas. La retroalimentación propuesta por estas personas ha sido de valor inestimable, y nos ha permitido asegurarnos de que los indicadores propuestos reflejen de la manera más precisa posible el impacto social que genera la universidad. Esto es fundamental, porque nuestro objetivo es que este trabajo sea realmente útil para Comillas.

Habiendo obtenido estos indicadores, que, como hemos dicho, reflejan la manera en la que la universidad genera impacto social, el siguiente paso en nuestra metodología fue tratar de medirlos. Hemos llevado a cabo esta labor de medición mediante el análisis de la información que recoge actualmente la universidad sobre su impacto social. Con este análisis podemos entender qué indicadores de los anteriores se están midiendo actualmente y cuales no.

En el último paso del trabajo proponemos la manera en la que se tendrían que medir los indicadores que actualmente no se están midiendo, y planteamos también la posibilidad de aplicar herramientas de medición del impacto social a la universidad.

En el desarrollo del método propuesto, hemos recurrido a diferentes fuentes de información, en concreto:

- Plan estratégico de Comillas (2019-2023).
- Memoria sostenible de Comillas.

- Indicadores del Times Higher Education, un método de medición del impacto social.

En los últimos años se ha producido un cambio de mentalidad respecto al papel de la empresa en la sociedad. Tradicionalmente se había considerado que la responsabilidad de la empresa era exclusivamente económica, y afectaba únicamente a los accionistas. En la actualidad, sin embargo, la corriente mayoritaria afirma que la responsabilidad de la empresa va más allá de estos, y que afecta a los grupos de interés principales. Los dos hitos de este cambio de mentalidad han sido la creación de los ODS como parte de la Agenda 2030 de la ONU, y la declaración de Business Roundtable, una asociación empresarial americana, en la que se afirma de manera expresa que las empresas deben tener un propósito superior a la mera generación de beneficios económicos¹.

Este cambio de mentalidad ha generado la necesidad de que las empresas midan el impacto social que generan, y lo comuniquen a sus grupos de interés principales. Actualmente, Comillas no mide su impacto social, y consideramos que esto supone una oportunidad muy atractiva para que nosotros podamos colaborar en este tema, y ayudar a la universidad a iniciar un proyecto de este tipo.

Nuestro proyecto se divide en dos partes. En el lado teórico, explicaremos con más detalle el cambio de mentalidad que se ha producido en el mundo empresarial y que ha llevado a las empresas a valorar el impacto social que generan. Además, hablamos de las dificultades que existen a la hora de medir este impacto, y de las herramientas que se han creado con el objetivo de solventar estas dificultades, clasificándolas y explicándolas.

Como nexo entre la parte práctica y la teórica, tratamos las diferencias que existen entre una empresa tradicional y una universidad a la hora de generar impacto social. Estas diferencias nos llevan a decantarnos por no aplicar ninguno de los métodos tradicionales de manera directa, sino por aplicación de un método original, basado en tres partes: obtención de los indicadores principales, análisis de la información actual y propuesta de nuevas fuentes de información. Esto último será la parte práctica del trabajo.

¹ *Statement on the purpose of a corporation*, Business Roundtable, 2019 (disponible en <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>, última consulta el 26 de abril de 2020).

3. IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL

3.1. Concepto de impacto social

Hay varias definiciones del concepto de impacto social, pero en este trabajo vamos a aplicar la propuesta por Wharton. Según esta universidad, el impacto social se define como la huella que deja una empresa en las comunidades de las que forma parte, y se puede expresar en unidades monetarias o de forma numérica normal².

3.2. Evolución

En la mentalidad empresarial tradicional, centrada en la maximización de beneficios como fin último de la empresa, no se comprende el concepto de impacto social. Para autores como Milton Friedman, ganador del Premio Nobel de Economía en el año 1976, se resume en el título de un artículo publicado en 1976 y llamado “La responsabilidad social de la empresa es aumentar sus beneficios”³. Si miramos el estado actual del mundo corporativo, parece claro que esta idea ya no es relevante. La empresa no se considera como una entidad que busca exclusivamente maximizar retornos para los accionistas, sino que tiene que buscar de manera directa el crear un impacto positivo en la sociedad. El cambio ha ido en dos direcciones: desde un punto de vista académico y desde un punto de vista del consumidor final.

Desde un punto de vista académico, el precursor del “impacto social” es la Responsabilidad Social Corporativa, que aparece por primera vez en 1953, cuando Howard Bowen publica un libro llamado “Las responsabilidades de los empresarios”. En esta obra, Bowen trata de determinar si los empresarios, individuos que gestionan y administran compañías privadas, deben tener en cuenta los intereses de la sociedad a la hora de tomar decisiones. Friedman nos diría que no, que un empresario sólo tiene que tomar decisiones en base a los intereses de los accionistas, nunca de los intereses sociales. Bowen no opina lo mismo. Dice que, mientras que es cierto que la actividad de la empresa es privada, las consecuencias de esta son eminentemente públicas, y afectan a toda la sociedad⁴. Por eso, las empresas deben tener en cuenta los intereses de las personas afectadas por sus acciones, y Bowen prueba que este conjunto de personas va más allá de los accionistas. Esta es la base de la RSC.

² *Social Impact*, Konwlegde@Wharton, 2011 (disponible en <https://kwhs.wharton.upenn.edu/term/social-impact/>, última consulta el 24 de junio de 2020).

³ FRIEDMAN, M., “The social responsibility of a business is to increase its profits”, en *The New York Times magazine*, 13 de septiembre de 1970.

⁴ BOWEN, H., *Social responsibilities of the businessman*, University of Iowa Press, Iowa, 1953.

Los consumidores también han comenzado a demandar más compromiso por parte de sus empresas. Ya no se conforman con productos de buena calidad y bajo precio, sino que además exigen que las empresas que los fabrican respeten algunos principios con los que ellos mismos se identifican⁵. En este sentido, para las empresas, tener un propósito no sólo es una cuestión de ética, sino que también es una cuestión de negocios.

El punto álgido de este movimiento se alcanza, sin lugar a duda, en agosto de 2019. El 19 de este mes, la organización empresarial Business Roundtable publica un comunicado de prensa en el que reconocen que la empresa debe tener un propósito más allá del meramente económico, que “cada uno de nuestros stakeholders es esencial. Nos comprometemos a crear valor para todos ellos, por el futuro de nuestras compañías, nuestras comunidades y el país”⁶. Como se puede ver en esta cita, el Business Roundtable recoge de manera explícita su enfoque *stakeholder*. Digo que este momento es el punto álgido del movimiento de la responsabilidad social corporativa porque esta organización es, sin lugar a duda, la organización empresarial más importante del mundo. Está formada por los CEOs de 181 compañías líderes, entre las que se incluyen Amazon, Apple o Microsoft. Las compañías que forman esta asociación emplean, en total, a 15 millones de personas a nivel mundial, y generan ingresos de 7 trillones de dólares (trillones americanos, 10 elevado a 12).

Las empresas han respondido a este nuevo desafío, y se han adaptado a él. Empresas de todos los sectores de la economía incluyen en sus páginas web un resumen de sus actividades solidarias, e incluso publican informes de sostenibilidad. Especialmente en sectores que tienen una imagen pública muy negativa, como el de las petroleras, las empresas hacen esfuerzos especiales para dar una imagen solidaria. Además, buscan transmitir a sus grupos de interés principales que efectivamente este impacto social se está generando, para lo cual es imprescindible medirlo.

⁵ HAVAS Group, *Meaningful brands report*, 2019 (disponible en <https://www.vivendi.com/wp-content/uploads/2019/02/Meaningful-Brands-PR.pdf>, última consulta el 26 de abril de 2020).

⁶ *Statement on the purpose of a corporation*, Business Roundtable, 2019 (disponible en <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>, última consulta el 26 de abril de 2020).

4. DIFICULTADES DE MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL

Recordemos que el impacto social se define como la huella que dejan las empresas en las comunidades de las que forman parte. En esta definición hay dos cuestiones que dificultan en sobremanera la medición del impacto social: la definición de comunidad, la dificultad de establecer relaciones de causa y efecto entre actuación de la empresa y consecuencias sociales positivas, y la manera en la que se miden los impactos generados.

En cuanto a la definición de comunidad, algunas entidades consideran que la comunidad se refiere sólo a personas, mientras que otras incluyen el entorno ecológico en la definición. En los métodos actuales de medición del impacto social podemos ver ejemplos de las dos posturas: algunos como la matriz del bien común consideran el entorno social de la empresa como uno de sus grupos de interés principales⁷, mientras que otros como el LM3 sólo considera el impacto de la empresa en las personas⁸. Así, en muchas ocasiones habrá una cierta confusión de términos, de manera que no podremos saber si el impacto que hemos calculado con una herramienta considera sólo el impacto sobre las personas o si considera también el impacto sobre el medio ambiente.

Lo que tienen en común todas las definiciones existentes del concepto de comunidad es que incluyen a las personas, y esto a su vez genera un nuevo problema a la hora de medir el impacto social. Cualquier herramienta tendrá que soportar la falta de predictibilidad que nos caracteriza. Las personas se comportan de manera errática, ni siquiera de manera racional en muchas ocasiones. Al contrario que en las ciencias naturales, gobernadas por leyes inamovibles, las ciencias sociales tienen que lidiar con la autonomía de la voluntad del ser humano⁹.

A su vez, esto genera dos dificultades añadidas. Por un lado, que es muy complicado estimar las relaciones de causa y efecto que va a generar una inversión, por lo que también es difícil estimar los grupos que se van a ver afectados por la misma y de qué manera se van a ver afectados. Por otro lado, que estimar el impacto de la inversión en el futuro será una cuestión de azar, ya que no podemos calcular con certeza los efectos que tendrá nuestra actividad en un futuro próximo, y mucho menos en un futuro lejano. Esto es especialmente gravoso para inversiones o empresas centradas en crear impacto a largo plazo, por ejemplo, entidades educativas o medio ambientales. Los impactos de estas

⁷ BLANCHFELLNER, M. Et al, *Manual del balance del bien común 5.0.*, 2017.

⁸ SACKS, J., “Sticky money: evaluating the local impact of the cooperative pound”, en *Cooperatives UK*, núm. 10, 2013.

⁹ MULGAN, G., “Measuring social value”, en *Stanford social innovation review*, 2010 (disponible en https://ssir.org/articles/entry/measuring_social_value#, última consulta el 26 de abril de 2020).

organizaciones se tienen que medir necesariamente en el largo plazo, porque los cambios que provocan no se manifestarán, seguramente, hasta pasado un tiempo.

Por último, hemos afirmado que los resultados del cálculo del impacto se pueden expresar de manera numérica o de manera monetaria. En este sentido, un problema al que nos enfrentamos en este campo es la asignación de un valor monetario al impacto social que hayamos calculado. Como veremos en el resto del trabajo, esta es una de las principales diferencias entre las herramientas de medición de impacto social. El dar un valor monetario a cosas que de por sí no lo tienen es una labor muy complicada. Los métodos que se han desarrollado hasta el momento, basados en *proxies* financieros (dar el valor de algo equivalente y que sí tenga valor económico) no son especialmente rigurosos.

La principal consecuencia de estas dificultades es la enorme variedad de métodos que intentan medir el impacto social, y que podremos ver en los apartados siguientes.

5. HERRAMIENTAS ACTUALES DE MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL

Las dificultades a las que hemos hecho referencia en este apartado han hecho que ninguna herramienta de medición del impacto social se convierta en la referencia del sector, sino que ha provocado una proliferación de herramientas de todo tipo, que buscan de alguna manera u otra, resolver los problemas que hemos mencionado. En este trabajo vamos a analizar algunos de ellos y vamos a proponer una clasificación de estos.

A pesar del interés de la sociedad en la medición de este impacto, una de las primeras cosas que pudimos apreciar cuando empezamos este trabajo es la ausencia de un sistema de medición de impacto social con una aceptación general. Y es que este impacto es muy difícil de medir.

Tras un análisis de las metodologías más relevantes dentro del panorama de la medición del impacto social, y tras haber consultado abundante literatura¹⁰, hemos decidido clasificar los métodos de medición del impacto social según dos criterios:

- Tipo de resultado generado (métodos cuantitativos y métodos monetarios):

Los primeros proporcionan un resultado numérico, pero no expresado en unidades monetarias, mientras que los segundos dan un valor monetario del impacto social. Las consecuencias prácticas de esto son varias. En primer lugar, los métodos monetarios son necesariamente más inexactos que los numéricos porque tienen que dar un paso extra que es la monetización del impacto calculado. Esta monetización se hace mediante la aplicación de aproximaciones, llamadas *proxies* financieros, que hacen que los resultados obtenidos por estos métodos sean más subjetivos. Por otro lado, los métodos monetarios también tienen ventajas sobre los numéricos, y es que, al dar resultados en las mismas unidades (euros, dólares...), estos se pueden agregar de manera más sencilla, proporcionando datos del impacto social de varias inversiones a la vez y de manera sencilla. Por último, la medición del impacto social en euros permite que los métodos sean más fáciles de entender para los inversores tradicionales, acostumbrados a lidiar con este tipo de unidades.

- Ámbito de la medición (métodos que miden el impacto de la empresa en conjunto o de una inversión concreta):

Los primeros proporcionan una visión más general y los segundos dan una visión mucho más detallada.

¹⁰ RETOLAZA, J.L., “Cuantificación del valor social: propuesta metodológica y aplicación al caso de Lantegi Batua”, en *Maiatza*, 2014.

Aquí tenemos que hacer referencia a algo muy interesante, y es que en los métodos numéricos no se puede sumar el impacto de todas las inversiones que tenga la empresa y convertirlo en el impacto de la empresa, mientras que en los monetarios sí que se podría intentar. La razón de esto es que, mientras que en los métodos monetarios el impacto se expresa siempre en las mismas unidades (euros, dólares...) en los cuantitativos esto no ocurre, con lo que los impactos de las diferentes inversiones no se pueden agregar.

En base a estos criterios hemos clasificado los principales métodos de medición de impacto social de la siguiente manera:

		Tipo de resultado generado	
		Monetario	No monetario
Ámbito de la medición	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - LM3 - TOMs 	<ul style="list-style-type: none"> - Times Higher Education (THE) - Matriz del bien común - Balance social
	Inversión	<ul style="list-style-type: none"> - Social Return on Investment (SROI) - European Venture Philanthropy Association (EVPA) - Impact Multiple of Money (IMM) 	<ul style="list-style-type: none"> - Teoría del cambio - SIMM - Medidas del bienestar - Impact Management Project (IMP)

En los siguientes apartados analizaremos en más detalle los métodos de la tabla, explicando su funcionamiento y la manera en que difieren entre sí en su aproximación a la medición del impacto social.

6. MÉTODOS NO MONETARIOS DE MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL DE EMPRESAS

En este apartado analizaremos tres métodos. En primer lugar, hablaremos del THE, que mide el impacto social generado por universidades en relación con los 17 ODS de la ONU. Por otro lado, hablaremos de la Matriz del bien común y el Balance social. Los hemos analizado en el mismo apartado porque son métodos muy parecidos, ya que ambos se basan en la medición del impacto de la empresa en base a cuatro valores (dignidad, solidaridad, sostenibilidad y transparencia) que definen de la misma manera. Al contrario que el THE, estas dos herramientas se pueden usar para calcular el impacto social de empresas de cualquier sector.

6.1. Times Higher Education university impact ranking (THE)¹¹

Como ya hemos adelantado, este método mide el impacto social de universidades y realiza un ranking en base a dicho impacto.

La medición se hace conforme a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, y en base a un cuestionario en el que se solicita información a las entidades sobre cada uno de los objetivos. Por ejemplo, en relación el primer objetivo, el de Fin de la pobreza, el cuestionario incluye preguntas como: “Número de estudiantes con ingresos bajos que reciben ayudas económicas”. En base a los resultados obtenidos en cada cuestionario, el THE elabora un ranking de universidades en función del impacto social generado.

En esta metodología se solicitan datos de todo tipo, desde numéricos (“Número de estudiantes en su entidad”, ODS 1), hasta cualitativos (“¿Tiene su universidad políticas de producción ética de comida o suministros?”). Aparte de responder a las preguntas de los cuestionarios, la organización busca garantizar la veracidad de las respuestas enviadas, por lo que también solicita a la universidad que envíe documentación que avale sus afirmaciones.

En función de las respuestas de las entidades, THE da un valor de 0 a 100 para cada uno de los objetivos de desarrollo sostenible, creando un ranking para cada uno de ellos. Además, y como hemos comentado antes, se crea un ranking general en el que figura de

¹¹*Impact Ranking: FAQs*, 17 de abril de 2020 (disponible en <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/impact-rankings-faqs>, última consulta el 26 de abril de 2020).

la puntuación media de la universidad en el objetivo 17 y los tres objetivos en los que hubiese obtenido una puntuación superior¹².

6.2. Matriz del bien común y balance social

Es un método que busca medir la aportación de cada empresa al bien común, definido como la suma de cuatro valores: dignidad, solidaridad, sostenibilidad y transparencia. Mide el desempeño de la compañía en 20 aspectos, creados por la intersección de los cuatro valores anteriores y los cinco grupos de interés que abarcan, a grandes rasgos, todos los grupos sociales con los que interactúa la empresa¹³. Así es la matriz:

Grupo De interés \ Valor	DIGNIDAD HUMANA	SOLIDARIDAD Y JUSTICIA	SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL	TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN MEDIOAMBIENTAL
A: PROVEEDORES	A1	B1	C1	D1
B: PROPIETARIOS Y PROVEEDORES FINANCIEROS	A2	B2	C2	D2
B: PERSONAS EMPLEADAS	A3	B3	C3	D3
C: CLIENTES Y OTRAS ORGANIZACIONES	A4	B4	C4	D4
E: ENTORNO SOCIAL	A5	B5	C5	D5

De esta manera, el espacio A1 de la matriz, por ejemplo, reflejará la manera en la que la empresa trata a los integrantes de su cadena de suministro con atención a su dignidad

¹² Clasificación de la Universidad Pontificia Comillas en el THE (disponible en <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/comillas-pontifical-university>, última consulta el 21 de junio de 2020).

¹³ BLANCHFELLNER, M. Et al, *Manual del balance del bien común 5.0.*, 2017.

humana. A su vez, dentro de cada uno de los espacios de la matriz a la empresa se le pregunta por diferentes cuestiones, a las que tendrá que responder.

Cada uno de los 20 aspectos puede tener una puntuación máxima de 50 puntos, con lo que la puntuación global de la empresa puede suponer un máximo de 1000 puntos. La aproximación al problema desde este punto de vista de matriz es muy interesante, porque no sólo permite visualizar la puntuación total de la empresa, sino que también permite identificar los valores o grupos de interés a los que no se está impactando de manera positiva y con los que hay que hacer un esfuerzo adicional.

Agregando todas las puntuaciones se obtiene una puntuación general a nivel empresa, y al mismo tiempo puntuaciones individuales por cada celda. Como digo, esto no sólo permite que la empresa entienda su impacto social a nivel corporación, sino que también permite ver de qué manera está afectando a cada uno de sus grupos de interés.

El balance social, por otro lado, es casi idéntico a la matriz del bien común salvo que no usa la matriz en sí, sino un conjunto de indicadores. Esto hace que las diferencias entre ambos métodos tengan más que ver con su forma más que con su fondo.

7. MÉTODOS NO MONETARIOS DE MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL DE INVERSIONES

Dentro de esta sección vamos a tratar cuatro metodologías diferentes. En primer lugar, la teoría del cambio propone un método para llegar al impacto de la empresa, partiendo de los objetivos a largo plazo de la empresa y concretando estrategias en base a ellos. Esto se conoce como *backwards mapping* y es el principal factor que diferencia a este método de otros. En segundo lugar, el SIMM combina el cálculo del impacto social con el machine learning. Es una aplicación muy innovadora e interesante, aunque todavía está siendo refinada. Plantea una automatización de este cálculo, que hasta ahora ha sido manual y bastante lento. En tercer lugar, las medidas del bienestar tratan de medir el impacto social de inversiones mediante el cambio que estas inversiones tienen en la felicidad de los individuos afectados. Por último, el IMP es un intento de estandarizar la medición del impacto social de inversiones. La empresa que lo aplique deberá elegir sus propios indicadores, pero la herramienta es versátil y disponible.

7.1. Teoría del cambio

La teoría del cambio refleja la relación causal entre la actuación de la empresa o de cualquier organización (inputs) y el impacto de dichas actuaciones (outputs)¹⁴. UNICEF, por ejemplo, usa este tipo de metodologías para medir el impacto social de los proyectos de los que forma parte¹⁵.

Para realizar una teoría de cambio tenemos que entender el problema al que nos enfrentamos y las causas que lo provocan. Ej: si queremos realizar una actividad destinada a mejorar el rendimiento académico de los niños desfavorecidos en España tendremos que entender si hay diferencias en el rendimiento académico de los niños en función de la situación económica de las familias a las que pertenecen y cuales son las causas de estas diferencias (si las hay). Una vez entendemos la situación actual del problema que estamos intentando cambiar, podemos empezar a diseñar nuestra estrategia para cambiarlo. Es lo que se conoce como análisis *backwards mapping*¹⁶.

Una vez entendemos el problema, el siguiente paso es analizar nuestra propia empresa y comparar los recursos que tenemos con los recursos necesarios que se necesitan para

¹⁴ SO, I., STASKEVICIUS, A., *Measuring the “impact” in impact investing*, Harvard Business School, 2015.

¹⁵ ROGERS, P. “Theory of change”, en *Methodological briefs*, núm 2, 2014.

¹⁶ *Las metodologías más utilizadas para medir el impacto social*, en La Bolsa Social, 2019 (disponible en <https://www.bolsasocial.com/blog/como-se-mide-el-impacto-social-de-una-empresa-estas-son-las-metodologias-mas-utilizadas/>, última consulta el 26 de abril de 2020).

atacar las causas del problema al que nos enfrentamos. En base de estos recursos elegiremos una estrategia u otra. Volviendo al ejemplo anterior, pongamos que nuestro análisis inicial nos descubre que sí hay diferencias en el rendimiento de los alumnos en función del nivel de renta de los padres. Las diferencias de la renta afectan a la nota de los alumnos principalmente de dos maneras: acceso a colegios privados y acceso a ordenadores. Este es el análisis inicial de la situación. Como he dicho, después de este análisis preliminar el siguiente paso es ver los recursos de que disponemos, y en base a dichos recursos atacar el problema de una manera o de otra. Para solucionar la falta de acceso a colegios privados se podría crear un programa de becas, y para mejorar la falta de ordenadores se podrían distribuir estos entre los niños que lo necesiten. No hay una solución mejor que otra, pero en función de los recursos de que disponemos tendremos que optar por una u otra.

Una vez hemos hecho esto tendremos que seguir un proceso lógico demuestre la manera en la que transformamos los recursos con los que contamos en un impacto social positivo. Veamos cómo se haría esto en el ejemplo que hemos planteado antes:

PROBLEMA	RECURSOS	ACTIVIDADES	RESULTADO	IMPACTO
Cual es la situación que intentamos cambiar	Qué activos o fortalezas tenemos	Qué podemos hacer con nuestros recursos	Qué hemos conseguido con nuestra actividad	Cambios a gran escala que producen nuestras actividades
Queremos mejorar el rendimiento académico de alumnos desfavorecidos en Madrid	Tenemos acceso a ordenadores	Repartimos los ordenadores entre niños jóvenes de la Comunidad de Madrid que de otra manera no tendrían acceso a una educación adecuada	Desde el momento de iniciar la actividad hemos repartido los ordenadores y hemos comprobado que los alumnos están	Los niños que forman parte de nuestro programa saben leer y escribir mejor que los otros niños de la misma edad de la

			<p>iniciando sesión en el programa y están completando sus lecciones</p>	<p>Comunidad de Madrid y que no tienen acceso a una educación.</p>
--	--	--	--	--

7.2. SIMM

Me parece especialmente interesante el analizar este método porque se basa en las nuevas tecnologías de machine learning para ofrecer resultados muy precisos y teniendo en cuenta una enorme cantidad de variables. Los métodos anteriores se basan todos en trabajo humano, pero el SIMM es el primero que recurre al machine learning para medir el impacto social de inversiones. El uso de esta tecnología permite considerar muchas más variables que los otros métodos¹⁷.

Lo primero que hace el SIMM es seleccionar dos localidades dentro de los Estados Unidos (de momento sólo opera en Estados Unidos, seguramente porque en otros países podría ser más difícil obtener el inmenso volumen de datos que el SIMM necesita para sus análisis) que sean lo más similares posibles, midiendo dicha similaridad en función de 142 atributos socioeconómicos que son públicos, y en función también del impacto de proyectos de inversión pasados. Una de estas localidades es aquella en la que queremos invertir, y la otra será la localidad control. Como se puede ver, el enorme número de variables que se consideran para realizar este *matching* de localidades nos ofrece una enorme precisión a la hora de seleccionar localidades equivalentes.¹⁸

Así, la localidad control es una localidad casi exactamente igual que la localidad en la que vamos a invertir. La única diferencia es que en la localidad control no se va a realizar ninguna inversión. El modelo SIMM compara estos atributos socioeconómicos en el momento inmediatamente anterior a la inversión y en un momento futuro (como máximo de cuatro años en el futuro). La lógica del modelo SIMM es que, como las dos localidades parten de una situación de igualdad, y la única diferencia entre ellas es la inversión que

¹⁷ ELLIS, S., SIESFELD, T., BUELOW, D., “Social capital: Measuring the community impact of corporate spending”, en *Deloitte Review*, , núm. 24, 2019.

¹⁸ ELLIS, S., SIESFELD, T., BUELOW, D., “Social capital...”, cit.

vamos a hacer, cualquier diferencia futura en las variables se deberá a la inversión que hemos hecho¹⁹.

Este método analiza una gran cantidad de variables, en concreto 75, agrupadas en varios grupos. Hay variables relacionadas con ingresos y nivel de empleo (por ejemplo, distribución de hogares acorde a nivel de ingresos), con industria (como se distribuyen las industrias en la localidad), con familias y migración (porcentaje de hogares compuestos por madres solteras), y con temas residenciales (valor medio de las casas de la localidad, de educación (porcentaje de la población con un título universitario) y de transporte (porcentaje de hogares que tienen coche)²⁰.

7.3. Impact Management Project (IMP)

Esta herramienta, desarrollada por la organización con el mismo nombre, busca crear un canon para optimizar la medición y gestión del impacto²¹. Considera por un lado la finalidad de los inversores y por otro lado el impacto que consiguen.

Para medir el impacto que están generando, las entidades deben considerar las cinco dimensiones que su impacto tiene en la sociedad: qué (“¿qué cambio ocurre en el periodo?”), quien (“¿a quien afecta?”), cuanto (“¿cuánto cambio se genera?”), contribución (“¿qué porcentaje del cambio hubiese ocurrido sin nuestra intervención?”), riesgo (“¿cuál es el riesgo para las personas y el planeta en caso de que el cambio no ocurra como planeábamos?”).

A su vez, dentro de estas cinco dimensiones encontramos un total de 15 variables. En el ANEXO 2 pueden encontrar un ejemplo de la tabla que se va a generar, con las 15 variables de las cinco dimensiones. Para ver ejemplos de cada una de las 15 variables pueden remitirse al ANEXO 3.

Una vez hemos identificado todas las quince variables, las podemos recoger en una tabla como la del anexo anterior. Esta tabla es la representación gráfica del impacto generado por la empresa. estamos ante un método muy versátil que se puede usar tanto para la medición del impacto de una empresa como para la medición del impacto del proyecto

¹⁹ ELLIS, S., SIESFELD, T., BUELOW, D., “Social capital...”, cit.

²⁰ “Measuring the social impact of corporate investments”, *Deloitte*, 2019 (disponible en <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/solutions/corporate-social-impact-measurement-metrics.html>, última consulta el 26 de abril de 2020).

²¹ “Impact management norms”, *Impact Management Project* (disponible en <https://impactmanagementproject.com/impact-management/impact-management-norms/>, última consulta el 26 de abril de 2020).

de la empresa. Además, nos va a permitir comparar de manera muy rápida el impacto conseguido por nuestra empresa y el conseguido por alguna otra empresa.

7.4. Medidas del bienestar

Con este método se busca medir el bienestar de los individuos afectados por el proyecto o la entidad que sea, antes y después de dicha intervención. La diferencia en bienestar será el impacto del proyecto en estos individuos²².

Los defensores de esta práctica consideran que el usar el bienestar de los individuos como medida del impacto tiene una ventaja importante, y es que permite analizar el impacto del proyecto de manera general, en vez de tener que analizar el impacto de cada una de las partes que lo integran mediante distintos indicadores. La segunda de estas alternativas genera encuestas muy largas y, muy probablemente, una menor tasa de respuesta de los grupos de interés. Por otro lado, consideran que el uso de esta herramienta es muy práctico porque, al final y al cabo, lo que pretende cualquier proyecto que pretenda tener un impacto social positivo es aumentar el bienestar de las personas afectadas por el mismo. De poco sirve aumentar la renta disponible de las familias de una región si este aumento de riqueza tiene algún efecto inesperado y las personas de la región acaban siendo más infelices que antes.

La medición del bienestar de las personas se suele medir con la uso conjunto de dos herramientas, aunque también se puede medir con sólo una de las dos. Estas herramientas son la Escala de Satisfacción con la Vida (*Satisfaction With Life Scale*) y el Programa de Afectos Positivos y Negativos²³.

La mejor manera de emplear estas métricas para obtener el impacto social de una inversión es realizar una primer encuesta antes de que la intervención ocurra, y una segunda cuando ña intervención haya finalizado. Así se podría observar si hay alguna diferencia en los resultados. De todas maneras, esto hay que aplicarlo con precaución, porque podría ser que hubiese otros factores aparte de nuestro proyecto que estén interviniendo en el estado emocional de los individuos.

²² CHEE HON, C., KWAN, T., *Using the Satisfaction With Life Scale as social impact measurement*, University of Hong Kong, 2019.

²³ RIOPEL, L., *What is the positive and negative affect schedule? (PANAS)*, 2019 (disponible en <https://positivepsychology.com/positive-and-negative-affect-schedule-panas/>, última consulta el 26 de abril de 2020).

8. MÉTODOS MONETARIOS DE MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL DE EMPRESAS

Trataremos dos métodos de medición del impacto de una empresa. Por un lado, los TOMs y por otro lado el LM3. El primero calcula el impacto de la empresa en relación con los 30 objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, de manera muy similar al THE, pero luego los monetiza, de manera que el resultado final del impacto será un valor medido en unidades monetarias. Por otro lado, el LM3 mide el impacto que tiene en una comunidad el dinero que la empresa se gasta en ella. Es un método muy interesante que toma una aproximación totalmente nueva a la medición del impacto social. Puede resultar ser la más exacta de los dos, porque al medir de manera directa el impacto del dinero, no necesita usar *proxies* financieros, algo que, como hemos explicado antes, añade una gran subjetividad al cálculo del impacto social.

8.1. National TOMs (TOMS)

Este método fue creado en 2017 mediante una colaboración entre el gobierno británico y Social Value Portal, una empresa dedicada a la medición del impacto social. El acrónimo TOM hace referencia a los tres elementos del sistema: temáticas (Themes), resultados (Outcomes) y medidas (Measurements)²⁴. En la actualidad es una herramienta usada principalmente por las entidades públicas británicas, que buscan asegurarse de que las empresas a las que se conceden contratos públicos son efectivamente empresas que tienen un impacto positivo en la sociedad. En sus orígenes se buscaba aplicar este sistema exclusivamente para algunos tipos de contratos dentro de la administración, pero resulta muy interesante observar que el uso de dicha herramienta ha ido creciendo hasta abarcar más contratos que los originariamente considerados.

Los TOMs incluyen cinco temáticas, 18 resultados y 38 medidas. El concepto de temática se refiere a las actividades adicionales que la empresa puede hacer aparte de su objetivo principal de generación de negocios y se clasifican en cinco grupos: trabajos (“promocionar empleo local”), crecimiento (“apoyar el crecimiento de empresas locales sostenibles”), social (“comunidades más sanas, más seguras y resistentes”), medio ambiente (“descarbonizar y cuidar el entorno”) e innovación (“promover la innovación local”).

²⁴ BATTLE, G., “Social value goes mainstream”, en *Open Access Government*, 2019 (disponible en <https://www.openaccessgovernment.org/social-value/75607/>, última consulta el 26 de abril de 2020).

Estas temáticas son muy generales, y el objetivo de los 18 resultados es precisamente concretarlas, de manera que se pueda evaluar mejor su cumplimiento. Así, dentro de la temática del medio ambiente nos encontramos con varios objetivos, entre los que se incluye la reducción de la contaminación del aire o el uso de cadenas de suministro sostenibles.

En cuanto a las medidas, lo que buscan es garantizar si cada uno de los objetivos se cumple. En algunos casos puede haber varias medidas por objetivo. El objetivo final de la herramienta es proporcionar un valor económico total del impacto de la empresa, separado en el impacto generado en cada una de las temáticas. La diferencia con otros métodos es que los *proxies* usados para el cálculo del impacto social los proporciona la propia herramienta. Esto hace que los *proxies* sean comparables entre sí, independientemente de qué empresa haya aplicado el método.

8.2.LM3

Esta metodología mide el impacto que tienen las empresas en las economías locales mediante el seguimiento del dinero que las empresas gastan en dicha comunidad. La manera en la que esto se consigue es a través de tres rondas (de ahí el 3 del título) de creciente dificultad²⁵. En la primera ronda se calculan los ingresos de la organización menos los impuestos. En la segunda ronda se calcula la manera en la que la organización invierte su dinero en la comunidad, ya sea a través de pagos a proveedores o a través de pagos a empleados. En la tercera se solicita información a los proveedores y a los empleados para entender cómo invierten este dinero en las comunidades.

El resultado final de la aplicación de este método es un ratio en el que se muestra la relación entre el dinero que los consumidores gastan en tu empresa (medido a través de los ingresos por ventas) y el dinero que la empresa genera en la comunidad, medido a través de la primera y segunda ronda. La fórmula es la siguiente: $(\text{Ronda 2} + \text{Ronda 3}) / (\text{Ronda 1})$. En cuanto a la interpretación del resultado, supongamos que dicho resultado es de 0.4. Esto quiere decir que, por cada euro que los consumidores gastan en la empresa, esta genera 40 céntimos adicionales para la economía de la comunidad que se esté analizando.

²⁵ SACKS, J., “Sticky money: evaluating the local impact of the cooperative pound”, en *Cooperatives UK*, núm. 10, 2013.

La puntuación más baja que una empresa puede conseguir es 0, y la más alta es 2, aunque esta es prácticamente inalcanzable para la mayoría de las organizaciones. La puntuación obtenida varía en función del sector en el que se encuentre la empresa y en función de la comunidad que hayamos decidido analizar. Teniendo esto en cuenta podemos decir que la comparación de dos puntuaciones obtenidas por dos empresas distintas sólo es relevante si ambas son del mismo sector y han analizado la misma comunidad.

9. MÉTODOS MONETARIOS DE MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL DE INVERSIONES

Estas metodologías toman aproximaciones financieras para llegar al impacto social de una inversión, empleando tasas de descuento y otros conceptos más propios del sector financiero tradicional.

En este apartado vamos a destacar tres métodos. El SROI es el método más conocido de medición monetaria del impacto social, y también el más financiero. Otros métodos como el EVPA siguen el esquema que propone este método, y los analizaremos de manera conjunta.

9.1. Social Return on Investment (SROI)

El SROI es el resultado de adaptar el tradicional ROI (Return on Investment) para medir retornos extra financieros de las inversiones. Para usar esta herramienta se mide el impacto social, medioambiental y financiero de una inversión y se le asignan valores económicos (veremos como se asignan estos valores cuando tratemos el funcionamiento del SROI)²⁶. Es la herramienta más usada para calcular el impacto social de inversiones, y desde luego es la herramienta más usada de las que proponen calcular el impacto social de una inversión usando valores monetarios. Debido a la enorme importancia que tiene esta herramienta hemos decidido explicarla con especial profundidad.

Así, el resultado final de un análisis SROI va a ser un número, una cantidad de dinero. Sin embargo, es importante no confundir dinero con valor. El SROI es una herramienta que mide el valor creado por una inversión concreta. La razón por la que este valor se expresa en unidades monetarias es, sencillamente, que el dinero es la manera más clara de medir valor.

Para calcular el SROI tendremos que seguir cinco pasos. Estos forman parte de la metodología internacional que se ha desarrollado en torno a esta herramienta. La fuente consultada ha sido una guía publicada por Social Value UK, pero es relevante para inversiones de todo el mundo y de todo tipo²⁷.

El ratio SROI se calcula con la siguiente operación: (Valor actual del impacto) / (Valor actual de la inversión). El valor actual del impacto se obtiene con el valor del impacto

²⁶ *A guide to Social Return on Investment*, en The SROI Network, 2012, cit.

²⁷ *A guide to Social Return on Investment*, en The SROI Network, 2012, cit.

generado en cada año de vida de la inversión, actualizado a una tasa de interés. El valor actual de la inversión sigue el mismo esquema. Se aprecia claramente la influencia del ROI.

Una vez hemos calculado el valor del impacto y de la inversión, pasamos al segundo gran paso del cálculo del SROI. En este paso tendremos que determinar qué parte del valor del impacto lo hemos causado nosotros directamente y qué porcentaje habría ocurrido incluso sin nuestra intervención. Para eso nos vamos a remitir a dos métricas: el peso muerto, que mide la proporción del impacto generado por nuestra inversión que hubiera ocurrido incluso sin nuestra intervención; y el decrecimiento, que mide el impacto que nuestra inversión tendrá en el futuro.

Hecho esto, podemos calcular el valor del ratio SROI, que nos indicará el valor económico del impacto de nuestra inversión por cada euro invertido. Por ejemplo, un ratio de 3.5 nos indica que, por cada euro invertido en el proyecto, hemos generado tres euros y medio de impacto en la sociedad.

El método propuesto por la EVPA sigue el mismo esquema que el SROI y apenas puede considerarse como un método separado²⁸.

9.2. Impact Multiple of Money (IMM)

Esta metodología ha sido desarrollada de manera conjunta por The Rise Fund y The Bridgespan Group. La metodología es bastante similar al SROI, pero presenta diferencias bastante interesantes con esa metodología, lo que la hace susceptible de un análisis más detallado²⁹.

La principal diferencia entre los dos métodos es que, en el IMM, la conversión de impacto no monetario en impacto monetario no se va a realizar en función de *proxies* financieros sino los resultados de estudios realizados por entidades independientes.

Al dejar el cálculo de la monetización del impacto en manos de un tercero independiente, sin intereses en el proyecto, se consigue una mucho mayor objetividad. El problema que nos podemos encontrar, sin embargo, es que no haya ningún estudio que haya estudiado lo que uno quiere analizar. Y lo cierto es que el manual del IMM no da una respuesta satisfactoria a este problema. Podríamos asumir que la manera de solucionarlo sería

²⁸ "Guía práctica para la medición y la gestión del impacto", de *Asociación española de fundaciones*, 2015.

²⁹ ADDY, C., CHORENGEL, M., COLLINS, M., ETZEL, M., Calculating the value of impact investing, en *Harvard Business Review*, núm. 1, 2019.

encargar a una entidad la realización de un estudio a la medida de nuestro proyecto, o incluso realizarlo nosotros. El problema de cualquiera de estas dos soluciones es que, en el primer caso se aumentan los costes del proyecto, y en el segundo caso, se reduce la imparcialidad de la valoración económica.

10. DESARROLLO DE UN MÉTODO PARA LA MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL DE COMILLAS

Las empresas generan impacto social de manera muy distinta a universidades. La actividad de estas últimas entidades se compone de actividades de tres tipos: investigación, formación y transferencia. Esta es la división que hemos encontrado en la memoria sostenible de Comillas³⁰, y también en otras memorias sostenibles³¹ y rankings universitarios³². Existen problemas muy importantes a la hora de medir las dos primeras cuestiones.

La formación se refiere a la manera en la que la universidad prepara a los alumnos para la vida después de la graduación, impartiendo las competencias necesarias. En la formación el problema es que el impacto de la universidad sobre sus alumnos se puede apreciar solamente en el largo plazo, y hay muchos métodos que sencillamente no pueden calcular impactos muy en el futuro.

La investigación consiste en la creación de conocimiento propios dentro de la universidad, y la transferencia de estos a la sociedad para que esta se pueda beneficiar de estos hallazgos. La medición del impacto social de esta actividad ha preocupado a investigadores de todo el mundo durante años. A las universidades les interesa medir este impacto social, no sólo para justificar el dinero que se invierte en estos proyectos, sino también para justificar las subvenciones a la investigación que se reciben de instituciones públicas³³. Por esta segunda razón, los desarrolladores de herramientas de medición del impacto social de la investigación suelen ser los gobiernos, como en el caso de Australia o Reino Unido. Tradicionalmente el método de evaluar la mayor o menor calidad de un proyecto de investigación consistía en contar el número de veces que la investigación era citada por otros profesionales. Sin embargo, esta aproximación es insuficiente desde el punto de vista del impacto social, ya que no representa el verdadero impacto de los

³⁰ Memoria de sostenibilidad 2017-2018: una mirada a nuestra acción desde la ecología integral, 2019, cit.

³¹ Un camino de ida y vuelta: informe preliminar de responsabilidad social, Universidad de Navarra, 2019.

³² Ranking Universitario de Times Higher Education (disponible en <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>, última consulta el 23 de junio de 2020).

³³ DAVIDSON, R., BJORN-ANDERSEN, N., “Do we care about the Societal Impact of our research?”, en *Information Systems Journal*, núm. 29, 2019.

proyectos de investigación en la sociedad. Recientemente, otras herramientas como el CRUE han desarrollado aproximaciones más exactas para la medición de esta actividad³⁴.

La transferencia se refiere a la manera en la que la universidad tiene un impacto directo en la universidad. Se refiere a actividades de voluntariado, relación con los grupos de interés principales y medidas de protección del medio ambiente, entre otras.

Estas dificultades hacen que sea muy difícil medir el impacto social de la universidad a través de la aplicación directa de uno de los métodos descritos con anterioridad. Por eso, hemos decidido enfrentarnos al problema de forma distinta.

Empezaremos determinando la manera en la que la universidad genera impacto social positivo. Cualquier actividad de la empresa (o en este caso, de la universidad) puede generar un impacto social positivo. Por eso, vamos a intentar entender la totalidad de las acciones que la universidad realiza, ya que el impacto social de la entidad será una consecuencia de estas acciones. Haremos esto mediante un análisis del ámbito estratégico de Comillas, que nos permitirá entender en qué dimensiones desarrolla su actividad y qué actividades realiza en cada dimensión. Una vez tengamos esto, desarrollaremos un sistema de indicadores que nos servirán para calcular el impacto generado a través de estas actividades.

Una vez tengamos estos indicadores, examinaremos la información que recoge actualmente la universidad sobre su impacto social, y veremos qué indicadores de los obtenidos en el primer paso podemos medir con esta información.

Por último, y para los indicadores que no estén medidos con la información actual, propondremos nuevas fuentes de información con las que podamos medir estos indicadores. Este último apartado lo dividiremos en dos partes: en la primera trataremos de aplicar alguno de las herramientas de medición del impacto social explicadas antes a la universidad, en la segunda propondremos indicadores aislados con los que podremos complementar los datos de las fuentes actuales de información.

En resumen:

- Cómo la universidad genera impacto social (áreas → líneas de acción → indicadores)
- Medición del impacto social de Comillas con la información actual
- Propuesta de nuevas fuentes de información

³⁴ MATO DE LA IGLESIA, Salustiano, *Transferencia del conocimiento: nuevo modelo para su prestigio e impulso*, Santander universidades, 2018.

11. CÓMO LA UNIVERSIDAD GENERA IMPACTO SOCIAL

En este apartado delineamos la manera en la que la universidad genera un impacto social. Ya hemos dicho a lo largo de este trabajo que este concepto es muy difuso, y que cualquier actividad de la universidad es susceptible de generarlo. Por eso, creemos que para entender la manera en la que la universidad genera impacto social, tenemos que entender primero todas las actividades que se llevan a cabo en Comillas. Una vez hayamos obtenido todas estas actividades, desarrollaremos un sistema de indicadores que nos permita medir el impacto social generado por las mismas, y que podrán encontrar en el Anexo 1.

Todo este proceso lo hemos llevado a cabo con la ayuda de un panel de expertos de la Universidad Pontificia Comillas, compuesto por: Jorge Larena Cabrera, Director de la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación; Víctor Luis de Nicolás, Responsable de la Unidad de Reconocimiento Social y Gestión de datos de investigación de la universidad; Ignacio Álvaro Benito, Director de Organización y Personas. Este panel de expertos nos ha servido para la obtención de *feedback* a lo largo de todo el proceso, y también para la validación de estos indicadores.

En el Anexo 1 podrán encontrar una tabla resumen de las áreas, acciones e indicadores propuestos y validados por el comité de expertos.

11.1. Áreas en las que opera la universidad

En el plan estratégico de Comillas se dice que la labor de la universidad se desarrolla en cinco direcciones: investigación, formación, transferencia e impacto, orientación al mayor servicio y identidad y misión jesuítica. En este trabajo nos vamos a centrar en las tres primeras, ya que son las dimensiones principales de la universidad.

En contraposición a estas dimensiones principales, las otras dos son dimensiones de apoyo, ya que no crean impacto social de manera directa pero sí que crean las condiciones necesarias para que las otras dimensiones alcancen su potencial máximo de creación de valor. La orientación al mayor servicio implica la escucha a los destinatarios internos y externos del servicio universitario de Comillas, de manera que la universidad pueda reaccionar lo más rápido posible a las necesidades de estos colectivos, y garantizando que los servicios que ofrece la universidad se ajustan a lo que realmente quieren sus destinatarios. Por otro lado, la identidad y misión jesuítica trata de permear la vida y los servicios universitarios con los principios de fe y justicia, parte fundamental en la obra de

la Compañía de Jesús. A pesar de que estos dos componentes son indudablemente importantes, y afectan de manera decisiva a la manera en la que Comillas entiende y plantea su misión como universidad, estas dimensiones no son una parte esencial de la actividad de la universidad³⁵, sino que, como hemos dicho al principio, tienen un rol de apoyo, no protagonista.

Así, los tres apartados que vamos a analizar son: investigación, formación, y transferencia e impacto.

11.2. Actividades de la universidad y sus indicadores

Hemos identificado un total de 29: 11 de Investigación, 9 de Formación y 9 de Transferencia e Impacto. Estas 29 acciones representan la manera en la que la universidad genera impacto social positivo. Para cada una de estas actividades hemos propuesto uno o varios indicadores que se deberán medir para calcular el impacto de cada actividad.

11.2.1. Investigación

Las acciones de este apartado se han obtenido de los sexenios de transferencia, del plan estratégico de Comillas, de la memoria sostenible y de mi propia experiencia. Partimos de la base de que la investigación académica supone no sólo generar actividad científica en la universidad, sino también que esta actividad se traduzca en valor para la sociedad, y lo hemos querido reflejar en las líneas escogidas.

Así, consideramos que las acciones de la universidad en el área de la investigación tienen que hacer referencia, por un lado, a la capacidad de la universidad de generar proyectos de investigación y, por otro, a la manera en que el conocimiento generado por estos proyectos se transfiere a la sociedad.

- Sobre la actividad científica:

Las siguientes líneas principales muestran la medida en la que la universidad puede efectivamente crear y desarrollar proyectos de investigación. Se refieren al acceso que la universidad tiene tanto al capital necesario para la financiación como a las personas que tienen que desarrollar el proyecto en sí:

- a) Capacidad de atracción de talento de la universidad (Plan estratégico, L2):
- b) Personal investigador en la universidad (Plan estratégico, L2)

³⁵ Por ejemplo, no se entiende una universidad que no tenga una dimensión estratégica basada en la docencia (dimensión principal), pero sí que puede haber universidades que no incorporen en su actuación los principios de la Compañía de Jesús (dimensión de apoyo).

- c) Fondos captados por la universidad y destinados a investigación (Plan estratégico, L3)
- d) Existencia de una cultura de investigación entre los miembros de la facultad (Plan estratégico, L3)
- e) Participación en proyectos internacionales (Plan estratégico, L4)

Además de medir la labor investigadora de la universidad, conviene también analizar el contenido de los proyectos de investigación:

- a) Publicaciones relacionadas con sostenibilidad (memoria sostenible)
- b) Criterios de elección de líneas de investigación (Plan estratégico, L1)

- Sobre la manera en la que esta actividad se traduce en un impacto en la sociedad:

- a) Participación de la universidad en contratos con empresas y otras instituciones (sexenios de transferencia)
- b) Número de patentes (sexenios de transferencia)
- c) Participación de la universidad en contratos o convenios con entidades sin ánimo de lucro (sexenios de transferencia)
- d) Colaboración con entidades gubernamentales a través de la investigación académica (sexenios de transferencia)

11.2.2. Formación

Las acciones principales de este apartado se han obtenido del plan estratégico de Comillas, de la memoria sostenible, de la memoria sostenible de otras universidades y de mi propia experiencia.

La universidad impacta de manera positiva a sus alumnos durante la estancia de estos en la universidad y también durante su carrera profesional posterior a la graduación. Las acciones escogidas reflejan esto.

- Sobre el impacto en los alumnos:

En algunos casos, la universidad genera impacto positivo sencillamente garantizando el que todo el mundo pueda acceder de igual manera a la educación universitaria:

- a) Acceso igualitario a educación (memoria sostenible)
- b) Igualdad de género en la educación (memoria sostenible)

En otros casos, el impacto se genera por el contenido de la formación que se proporciona a los alumnos:

- a) Relevancia de la oferta formativa y la medida en que esta se adapta a las necesidades de los alumnos (plan estratégico, L7)
 - b) Participación de los alumnos en la toma de decisiones de la universidad (plan estratégico, L7)
 - c) Existencia de una formación para toda la vida (plan estratégico, L8)
 - d) Formación en sostenibilidad (memoria sostenible)
 - e) Organizaciones estudiantiles relacionadas con la sostenibilidad (memoria sostenible)
- Sobre el impacto en los antiguos alumnos:
 - a) Relación de la universidad con sus alumni (Plan estratégico, L9)
 - b) Medición del impacto generado por los mismos (Plan estratégico, L10)

11.2.3. Transferencia e impacto

Las acciones de este apartado se han obtenido del plan estratégico de la universidad, de la memoria sostenible de Comillas, de la memoria sostenible de otras universidades y de mi propia experiencia.

La transferencia de la universidad es la manera en la que esta se relaciona de manera positiva con la sociedad.

- Relación con grupos de interés:
 - a) Reconocimiento y comportamiento responsable en relación con los grupos de interés principales (memoria sostenible)
 - b) Apoyo a los estudiantes en la planificación de su carrera profesional (plan estratégico)
 - c) Programas de colaboración para incentivar el doctorado (plan estratégico)
- Proyectos de voluntariado:
 - a) Proyectos de voluntariado fuera del contenido curricular (memoria sostenible)
 - b) Proyectos de voluntariado local e internacional (memoria sostenible)
 - c) Proyectos de voluntariado emprendidos en asignaturas curriculares (memoria sostenible)
- Cuidado del medio ambiente:

- a)** Medidas de ahorro de agua (memoria sostenible)
- b)** Medidas de ahorro de energía (memoria sostenible)
- c)** Gestión de residuos (memoria sostenible)

Los indicadores que hemos desarrollado para cada una de las líneas de acción se pueden encontrar en la tabla resumen del Anexo 1.

12. MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL DE COMILLAS CON LA INFORMACIÓN ACTUAL

En este apartado examinaremos la información que la universidad recoge actualmente sobre su impacto social y veremos cuales de los indicadores propuestos en el anterior apartado se pueden medir con esta información. Indirectamente, este apartado supone una prueba de la eficacia de las fuentes de información empleadas para la medición del impacto social generado por la universidad.

Actualmente, la universidad mide su impacto social de manera directa a través del THE. Este es un método que ya hemos explicado en profundidad en la parte teórica de este trabajo. Recordemos solamente que es un método que mide el impacto social de universidades en relación con los 17 ODS. Comillas utiliza esta herramienta para medir su impacto social en relación con los siguientes ODS: educación de calidad (ODS 4), igualdad de género (5), trabajo decente y crecimiento económico (8), acción por el clima (13), paz, justicia e instituciones sólidas (16), y alianzas para lograr los objetivos (17). El análisis de estos seis ODS le proporciona a la universidad un total de 90 indicadores para medir su impacto social.

De manera indirecta, la universidad mide también su impacto social a través de la memoria sostenible, un documento en el que se recogen una serie de indicadores sobre la labor de sostenibilidad en la universidad. A pesar de que los indicadores propuestos en este informe no puedan ser considerados como un método de medición del impacto social como tal, sí que nos proporcionan una enorme cantidad de indicadores que nos pueden servir para complementar la información suministrada por el THE.

Compararemos ahora los indicadores que nos proporciona el THE con los indicadores principales (los que hemos obtenido en el paso previo). Esto nos permitirá saber qué partes de su impacto social está midiendo actualmente la Universidad y qué partes no. Para comparar los datos del THE y los datos que necesita la universidad hemos ido indicador a indicador, examinando a qué ámbito estratégico de la universidad se refiere. Este análisis nos ha proporcionado los siguientes resultados: de los 90 indicadores, 49 hacen referencia a la parte de Formación, 6 a Investigación y 30 a Transferencia e Impacto. Por otro lado, hay cinco indicadores que no hemos conseguido catalogar en ninguno de los ámbitos estratégicos de la universidad, y que se refieren a aspectos genéricos de la entidad: número de empleados, de profesores, gasto total de la universidad...

Una vez realizada esta clasificación preliminar de los indicadores del THE, podemos pasar a analizarlos de manera más exhaustiva, determinando el indicador principal concreto a que se refiere cada uno. Con esta labor podremos entender los indicadores principales que están siendo medidos actualmente de manera adecuada, y los que no lo están. Hecho esto llegaremos al tercer paso de este trabajo, en el que propondremos métodos de medición del impacto social de las líneas de acción que no están siendo medidas actualmente.

Vamos a reflejar esta labor de análisis en una serie de tablas, una por cada dimensión estratégica principal de la universidad, y en las que incluiremos las siguientes columnas: en primer lugar, el indicador principal del que estemos intentando obtener información (estos son los que hemos obtenido en el primer paso); en segundo lugar, el número de indicadores analizados actualmente por la universidad en el THE y que proporcionan información sobre cada indicador principal; en tercer lugar, si la información proporcionada por el THE es suficiente o no para analizar de manera adecuada el indicador principal o si debería complementarse con información adicional. Por último, incluiremos una columna que haga referencia a si la memoria sostenible de la universidad tiene información que nos permita medir de manera completa alguno de los indicadores principales que desea medir Comillas.

12.1. Investigación

En este apartado analizaremos la manera en la que la memoria sostenible y el THE proporcionan información adecuada sobre cada uno de los indicadores principales que desea medir la universidad en relación con su labor investigadora.

Sobre el detalle de la clasificación de indicadores del THE, pueden encontrarlo en la tabla del Anexo 2.

En cuanto a la memoria sostenible, en esta podemos encontrar información sobre varios de los indicadores principales: sobre los criterios de elección de líneas de investigación; tenemos información sobre el número de publicaciones relacionadas con sostenibilidad sobre el total de publicaciones; sobre la captación de fondos de la universidad, tenemos la inversión total en proyectos de investigación; sobre participación en proyectos internacionales, sobre el número de publicaciones con coautoría internacional.

En la siguiente tabla pueden encontrar un resumen de nuestra labor de clasificación.

INDICADOR PRINCIPAL	PRESENCIA EN EL THE (n° de indicadores del THE que hacen referencia al indicador principal)	PRESENCIA EN LA MEMORIA SOSTENIBLE	NECESIDAD DE COMPLEMENTAR CON NUEVA INFORMACIÓN
Criterios de elección de líneas de investigación	3	Sí	No
Capacidad de atracción de talento de la universidad	0	No	Sí
Personal investigador en la universidad	0	No	Sí
Fondos captados por la universidad y destinados a investigación	0	Sí	No
Existencia de una cultura de investigación entre los profesores de la universidad	1	No	Sí, la información de este indicador proporciona una visión parcial del indicador principal.
Participación en proyectos internacionales	2	Sí	No
Publicaciones relacionadas con sostenibilidad	0	Sí	No
Participación de la universidad en	0	No	Sí

contratos con empresas y otras instituciones			
Número de patentes	0	No	Sí
Participación de la universidad en contratos o convenios con entidades sin ánimo de lucro	0	No	Sí
Colaboración con entidades gubernamentales a través de investigación académica	1	No	No

Así, podemos concluir este apartado afirmando que la información de que actualmente dispone la universidad le permite responder de manera moderadamente satisfactoria a los indicadores principales de su impacto social. Hay seis líneas de acción sobre las que deberemos extraer más información en el paso tercero de este trabajo.

12.2. Formación

En este apartado continuaremos con la clasificación de indicadores del THE y de la memoria sostenible, pero en este caso consideraremos los indicadores principales de la actividad formativa de la universidad.

Pueden encontrar el detalle de la clasificación de los indicadores del THE en el Anexo 3. En cuanto a los indicadores de la memoria sostenible, estos nos proporcionan información sobre los siguientes indicadores principales: relevancia de la oferta formativa, ya que se habla de la oferta formativa en sostenibilidad; sobre formación para toda la vida, ya que tiene información sobre los alumnos totales en cursos desde grado hasta universidad de mayores y doctorado; sobre acceso igualitario a la formación, con indicadores sobre el número y cuantía de las becas concedidas; sobre formación en sostenibilidad, con la

descripción de los cursos que se ofrecen sobre esta temática; y sobre organizaciones estudiantiles relacionadas con la sostenibilidad, indicando su número.

A continuación, podrán encontrar una tabla que muestra la clasificación que hemos propuesto. Como podrán observar, hemos añadido una fila nueva llamada “General”. En ella hemos introducido los indicadores del THE que no pueden ser clasificados dentro de ninguno de los indicadores principales, ya que se refieren a aspectos generales de la universidad, como el número de alumnos o el número de graduados.

INDICADOR PRINCIPAL	PRESENCIA EN EL THE (nº de indicadores del THE que hacen referencia al indicador principal)	PRESENCIA EN LA MEMORIA SOSTENIBLE	NECESIDAD DE COMPLEMENTAR CON NUEVA INFORMACIÓN
Relevancia de la oferta formativa y adaptación de esta a las necesidades de los alumnos	0	Sí	Sí
Participación de los alumnos en la toma de decisiones de la universidad	1	No	Sí
Existencia de una formación para toda la vida	7	Sí	No
Relación de la universidad con los alumni	0	No	Sí
Medición del impacto generado por los mismos	0	No	Sí

Acceso igualitario a la educación	3	Sí	No
Igualdad de género en la educación	18	No	No
Formación en sostenibilidad	1	Sí	No
Organizaciones estudiantiles relacionadas con sostenibilidad	0	Sí	No
General	19		No

Para resumir las conclusiones que hemos extraído de la tabla, tenemos que decir que dentro de la dimensión de la formación habíamos identificado en el primer paso de este trabajo diez indicadores principales que la universidad debería medir. De estos diez, cinco se están midiendo de manera adecuada, ya sea en la memoria sostenible o en el THE. Del resto tendremos que obtener nueva información que nos permita medir el impacto social de estos indicadores de manera más completa.

12.3. Transferencia e impacto

Finalizaremos esta segunda parte del análisis del impacto social de Comillas con la clasificación de los indicadores del THE y de la memoria sostenible en la dimensión de transferencia e impacto de Comillas.

Hay 30 indicadores que hacen referencia a la parte de transferencia e impacto. Como en el caso de la formación, hay algunos indicadores que debemos clasificar como generales, ya que no miden ningún indicador especial en concreto, sino que proporcionan información general sobre la universidad. A estos les hemos dado el mismo tratamiento que recibieron en el apartado anterior.

Pueden encontrar el detalle de la clasificación de indicadores del THE en el Anexo 4.

Sobre los indicadores de la memoria sostenible, estos se refieren a los siguientes indicadores principales: relación con los empleados, ya que hay un apartado entero dedicado a ellos; proyectos de voluntariado en asignaturas curriculares, en relación con la asignatura de aprendizaje-servicio; proyectos de voluntariado fuera del contenido curricular, con una descripción del número de proyectos y el número de personas a los

que afectan; proyectos de voluntariado local e internacional, con una descripción de los proyectos internacionales y las personas afectadas de manera directa por ellos; sobre medidas de ahorro de agua, ahorro de energía y gestión de residuos.

INDICADOR PRINCIPAL	PRESENCIA EN EL THE (n° de indicadores del THE que hacen referencia al indicador principal)	PRESENCIA EN LA MEMORIA SOSTENIBLE	NECESIDAD DE COMPLEMENTAR CON NUEVA INFORMACIÓN
Apoyo a los estudiantes en la planificación de su carrera profesional	0	No	Sí
Programas de colaboración para incentivar el doctorado	0	No	Sí
Reconocimiento y comportamiento responsable en relación con los grupos de interés principales	14	Sí	No
Proyectos de voluntariado emprendidos en asignaturas curriculares	0	Sí	No
Proyectos de voluntariado fuera	2	Sí	No

del contenido curricular			
Proyectos de voluntariado local e internacional	0	Sí	No
Medidas de ahorro de agua	0	Sí	No
Medidas de ahorro de energía	0	Sí	No
Gestión de residuos	0	Sí	No
General	4		No

De las líneas de acción que habíamos identificado en el primer paso, todas menos tres se pueden medir de manera adecuada mediante el uso del THE y de la memoria sostenible de la universidad.

13. RESULTADOS DEL ESTUDIO

En el primer paso de este trabajo, propusimos que la Universidad Pontificia Comillas debería medir su impacto social considerando **29 líneas de acción, 11 indicadores de Investigación, 9 de Formación y 9 de Transferencia e Impacto**. En el segundo, hemos tratado de averiguar cuales de las líneas de acción anteriores se están midiendo actualmente, y cuales precisar de información adicional. De esta labor de clasificación hemos extraído conclusiones en dos direcciones.

Sobre la cobertura de las líneas de acción principales, hemos concluido que, de las 30 líneas principales, 17 se miden de manera completa con los datos actuales, 3 se miden, pero de manera parcial y 10 no se miden. En el siguiente apartado trataremos de medir de manera más adecuada los últimos dos grupos. De estos 12, 6 son de Investigación, 4 de Formación y 2 de Transferencia e Impacto. Estos indicadores son:

- Capacidad de atracción de talento de la universidad.
- Personal investigador en la universidad.
- Existencia de una cultura de investigación entre los profesores de la universidad.
- Número de patentes
- Participación de la universidad en contratos con empresas y otras instituciones
- Participación de la universidad en contratos o convenios con entidades sin ánimo de lucro
- Relevancia de la oferta formativa y adaptación de esta a las necesidades de los alumnos.
- Participación de los alumnos en la toma de decisiones de la universidad.
- Relación de la universidad con sus alumni.
- Medición del impacto social generado por estos.
- Apoyo a los estudiantes en la planificación de su carrera profesional
- Programas de colaboración para incentivar el doctorado

Por otro lado, también hay una diferencia clara en cuanto a la eficacia de cada una de las fuentes de información que hemos usado para medir los indicadores principales. Si hubiésemos usado sólo el THE, habríamos podido medir tan sólo 8 indicadores (26% del total), con lo que ha supuesto una fuente de información poco relevante. Sin embargo, la memoria de sostenibilidad ha sido muy importante para nuestra labor de investigación. Usándola hemos podido medir de manera completa 17 indicadores (56% del total). Nos ha parecido muy interesante que esto sea así, ya que, a pesar de que el THE sea un método

que se usa específicamente para la medición del impacto social de universidades, ha sido muy poco eficaz a la hora de medir el impacto social de Comillas.

Esta conclusión refleja uno de los peligros que tiene el depender excesivamente de métodos de medición del impacto social en vez de desarrollar indicadores propios. Está claro que el uso del primer tipo de métodos es mucho más rápido que el segundo, pero a cambio perdemos mucha precisión. Por ejemplo, en el caso del THE, este método está pensado para medir el impacto social de todas las universidades del mundo. Precisamente por esto, no considera indicadores que universidades concretas como Comillas pueden considerar relevantes. Esto es algo que las empresas o entidades de cualquier tipo que deseen medir su impacto social deberían tener en cuenta, y nos muestra que los métodos de medición del impacto social que existen hoy en día tienen un largo camino por recorrer en cuanto a su eficacia.

14. PRÓXIMOS PASOS

Este estudio supone una primera aproximación al impacto social generado por la universidad. Los siguientes pasos que hay que tomar con el fin de medir de manera integral el impacto social de Comillas van en dos direcciones: por un lado, existe la posibilidad de aplicar determinadas herramientas de medición del impacto social a la universidad; por otro, tenemos que recoger información sobre las 13 líneas de acción principales que no están siendo actualmente analizadas por la universidad.

14.1. Sobre la aplicación de métodos del impacto social a Comillas

Debido a lo que hemos comentado en el apartado anterior, a la hora de aplicar uno de estos métodos a la universidad, tenemos que actuar con mucha precaución, de manera que mantengamos las ventajas de este tipo de métodos sin renunciar a la precisión de los indicadores desarrollados de manera independiente. Consideramos que la manera de garantizar esto es mediante la aplicación de métodos de medición del impacto social, no para medir la totalidad del impacto social de la universidad, sino para proporcionar información más detallada sobre temas concretos. Así, creemos que, de los métodos propuestos con anterioridad, se podrían aplicar las medidas del bienestar y, por otro lado, se podría aplicar también el THE de manera más exhaustiva.

En cuanto a las medidas del bienestar, nos gustaría aplicar este método para meternos más en el detalle de la labor de Transferencia de la universidad, y calcular el impacto social de cada uno de los proyectos de voluntariado emprendidos por la entidad, de manera que la universidad pueda usar estos datos para saber que proyectos priorizar y cuales abandonar. Esta información puede ser muy interesante para la universidad, que actualmente está inmersa en más de 200 proyectos que benefician a más de 4000 personas. Recordemos que este método calcula el impacto social de inversiones y proyectos concretos en función de la diferencia en felicidad que experimentan los individuos afectados por el proyecto antes de que comience y después de que termine. Las medidas del bienestar tienen dos ventajas que no tienen los otros métodos de medición del impacto social de inversiones. Por un lado, se pueden calcular de manera rápida y sencilla, basándonos solamente en dos cuestionarios de 5 y 20 preguntas (ANEXOS X y X, respectivamente); por otro lado, los resultados obtenidos se pueden comparar entre sí, ya que todos se expresan en las mismas unidades.

Nuestra propuesta es que se estudie la creación de un equipo de voluntarios o empleados que se encarguen de contactar con las personas que están impactadas por los proyectos

de la universidad (en la memoria sostenible se identifican a las personas, con lo que ponerse en contacto con ellas debería ser una tarea factible) para plantearles dos cuestionarios: el del ANEXO X y X. Una vez recopilados los datos, se podría ver cuales de los proyectos tienen un mayor impacto sobre las personas afectadas por los mismos, de manera que la universidad podrá tener un criterio para mantener los proyectos más efectivos y descartar los menos.

En cuanto a la aplicación más detallada del THE, creemos que la universidad podría estudiar analizar más de los 6 ODS que está analizando actualmente. En concreto, creemos que se podrían analizar:

- El 6, relativo al Agua y saneamiento
- El 7, relativo a Energía asequible y no contaminante
- El 12, sobre Producción y consumo responsables

Como con las medidas del bienestar, estos ODS no proporcionan una visión global del impacto social de la universidad, sino que proporcionan más detalle sobre aspectos concretos de este impacto. En este caso, se proporciona un detalle mucho mayor sobre las 3 últimas líneas de acción que hemos extraído para la parte de Transferencia e impacto (ahorro de agua, ahorro de energía y gestión de residuos). Estas líneas están explicadas de manera general en la memoria sostenible de la universidad, pero consideramos conveniente proporcionar un detalle mayor, ya que son líneas, relacionadas con la sostenibilidad, que es importante comunicar de manera adecuada.

14.2. Sobre la medición de las líneas de acción restantes

Aparte de la aplicación de herramientas de medición concretas a la universidad, el siguiente paso lógico para continuar con la línea de investigación planteada en nuestro trabajo consiste en medir las 13 líneas de acción que no mide actualmente la universidad. Nos hemos asegurado de que los indicadores propuestos puedan ser medibles de manera sencilla, incluso con información que ya tiene actualmente la universidad. Esto lo hemos hecho a través de conversaciones con los miembros del comité de expertos al que hemos consultado para desarrollar la metodología del trabajo, en concreto con Víctor Luis de Nicolás, Responsable de la Unidad de Reconocimiento Social y Gestión de datos de investigación de la universidad. Lo único que habría que hacer, entonces, es incorporar esta información a nuestro proyecto de investigación.

En la siguiente tabla hemos recogido las líneas de acción que están pendientes de ser medidas y los indicadores que proponemos para esta medición:

LÍNEAS DE ACCIÓN	FUENTE	INDICADORES
Capacidad de atracción de talento de la universidad	Plan estratégico (PE)	<ul style="list-style-type: none"> - Nota media que obtienen en Bachillerato los alumnos que entran en la universidad - Ratio entre plazas demandadas para estudiar en Comillas y plazas ofertadas - Demanda de plazas de investigación entre oferta de plazas de investigación
Existencia de una cultura de investigación entre los miembros de la facultad	PE	<ul style="list-style-type: none"> - Número de publicaciones en medios de prestigio (JCR y Scopus) - Porcentaje de la facultad dedicado (a tiempo completo o de manera parcial) a tareas de investigación
Participación de la universidad en contratos con empresas y otras instituciones	Sexenios de transferencia (sexenios)	- Número de contratos con empresas y otras instituciones que firma la universidad
Número de patentes	Sexenios	- Número de patentes que registra la universidad
Participación de la universidad en contratos o convenios con entidades sin ánimo de lucro	Sexenios	- Número de contratos o convenios firmados entre la universidad y entidades sin ánimo de lucro
Relevancia de la oferta formativa y adecuación de esta a las necesidades de los alumnos	PE	- ¿Cada cuando se revisa la oferta formativa de la universidad? ¿quién la revisa? ¿qué criterios se usan para la revisión?

Participación de los alumnos en la toma de decisiones de la universidad	PE	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué órganos de representación de los alumnos existen en la universidad? - ¿Qué funciones tienen? - Entre las funciones descritas en el apartado anterior, ¿Hay alguna que les confiera algo de poder decisorio?
Relación de la universidad con sus alumni	PE	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de antiguos alumnos que forman parte de la asociación de antiguos alumnos - Número de alumni que participan en los proyectos de mentores alumni - Número de alumni que participan en proyectos solidarios jurídicos, empresariales y de ingeniería - Número de alumni que hacen de ponentes en sesiones de formación - Número de alumni que colaboran con misiones Jesuitas - Número de alumni que patrocinan proyectos de la Universidad
Medición del impacto generado por los antiguos alumnos de la universidad	PE	<ul style="list-style-type: none"> - Número de antiguos alumnos que son CEOs de empresas del Fortune 500 - Número de antiguos alumnos que forman parte de

		<p>juntas directivas de empresas del Forbes 2000</p> <p>- Número de antiguos alumnos que han creado empresas: sector al que pertenecen, facturación número de empleados.</p>
Apoyo a los estudiantes en la planificación de su carrera profesional	PE	- Existencia de programas de apoyo a los estudiantes en la planificación de su carrera profesional
Programas de colaboración para incentivar el doctorado	PE	<p>- Número de acuerdos de colaboración firmados con empresas</p> <p>- Número de acuerdos de colaboración firmados con centros de investigación</p>

15. CONCLUSIONES

En este trabajo pretendíamos proponer un método de medición del impacto social de Comillas que fuese fácil, replicable todos los años y que tenga en cuenta tanto a los grupos de interés principales de la universidad como sea una ayuda a la gestión. Creemos que hemos conseguido los objetivos que nos marcamos al principio, y que este trabajo puede ser muy útil para la universidad a la hora de calcular y comunicar el impacto social generado por ella.

La metodología que hemos seguido es sólida, y puede ser imitada tanto en otros proyectos futuros de medición del impacto social de Comillas como en proyectos de medición del impacto social de otras universidades. La versatilidad de nuestro método se debe a que considera las dimensiones de la actividad de Comillas que son comunes a todas las universidades: Investigación, Formación y Transferencia; mientras que deja sin analizar aquellas áreas que no son tan generales: Orientación al mayor servicio e Identidad jesuítica.

Seguramente, la parte del trabajo que más valor añadido tiene es la determinación de las áreas principales de la universidad, y de las actividades que se desarrollan en cada una, y la validación posterior de las mismas por un comité de expertos de la universidad. Estas son las maneras en las que la universidad genera impacto social. Los investigadores futuros que acometan proyectos como el nuestro podrán escoger indicadores diferentes para medir estas actividades, pero las actividades en sí tienen que ser, como mínimo, las mismas.

Otra de las conclusiones más importantes de este trabajo responde a la comparación de la eficacia del THE y de la memoria sostenible de la universidad a la hora de medir el impacto generado por Comillas. Recordemos que el THE era mucho menos preciso, y medía el impacto de nuestra universidad de manera mucho menos completa. Esto ilustra uno de los riesgos de usar métodos de medición del impacto social ‘prefabricados’, que, a pesar de ser muy rápidos de aplicar, obligan a la entidad que los usa a sacrificar precisión. Por eso, recomendamos que, si la universidad desea aplicar un método de este tipo, que lo haga teniendo en cuenta los riesgos que conlleva, y que lo use para proporcionar información muy puntual y no para medir la totalidad del impacto de la universidad.

Sin embargo, esto no quiere decir que nosotros hayamos medido el impacto social de la universidad de manera perfecta. El impacto social es muy difícil de medir, y precisamente por eso precisamente existen tantas herramientas de medición del impacto social. Los

proyectos futuros que versen sobre el mismo tema podrán completar este trabajo analizando por ejemplo el impacto generado por las áreas de la universidad que no hemos considerado en este trabajo: la orientación al mayor servicio y la identidad jesuítica.

16. BIBLIOGRAFÍA

- LITERATURA:

- ADDY, C., CHORENGEL, M., COLLINS, M., ETZEL, M., Calculating the value of impact investing, en *Harvard Business Review*, núm. 1, 2019.
- BOWEN, H., *Social responsibilities of the businessman*, University of Iowa Press, Iowa, 1953.
- BUGG-LEVINE, A. y EMERSON, J., *Impact Investing: Transforming how we make money while making a difference*, Jossey-Bass, San Francisco, 2011.
- CHEE HON, C., KWAN, T., *Using the Satisfaction With Life Scale as social impact measurement*, University of Hong Kong, 2019.
- DAVIDSON, R., BJORN-ANDERSEN, N., “Do we care about the Societal Impact of our research?”, en *Information Systems Journal*, núm. 29, 2019.
- ELLIS, S., SIESFELD, T., BUELOW, D., “Social capital: Measuring the community impact of corporate spending”, en *Deloitte Review*, , núm. 24, 2019.
- FRIEDMAN, M., “The social responsibility of a business is to increase its profits”, en *The New York Times magazine*, 13 de septiembre de 1970.
- “Guía práctica para la medición y la gestión del impacto”, de *Asociación española de fundaciones*, 2015.
- MANZANO MARTÍN, M., REDONDO MARTÍN, M., ROBLES PARAMIO, M., “La importancia del balance social como instrumento para la gestión: una propuesta de modelo para los centros especiales de empleo”, en *RIGC*, núm., 27, 2016.
- Mercado social de Madrid: balance social*, 2014.
- Mercer, *Global talent trends 2019: connectivity in the human age*, 2019.
- Ministerio De Trabajo y Asuntos Sociales de España, *NTP305: Tipos de indicadores para el balance social de la empresa*, 1991.
- MULGAN, G., “Measuring social value”, en *Stanford social innovation review*, 2010 (disponible en https://ssir.org/articles/entry/measuring_social_value#, última consulta el 26 de abril de 2020).
- RETOLAZA, J.L., “Cuantificación del valor social: propuesta metodológica y aplicación al caso de Lantegi Batuak”, en *Zerbitzuan*, núm. 55, 2014.
- ROGERS, P. “Theory of change”, en *Methodological briefs*, núm 2, 2014.
- SACKS, J., “Sticky money: evaluating the local impact of the cooperative pound”, en *Cooperatives UK*, núm. 10, 2013.

SANTOS GUERRA, M.A., “La observación en la investigación cualitativa. Una experiencia en el área de salud”, en *Atención Primaria*, núm. 7, 1999.

SO, I., STASKEVICIUS, A., *Measuring the “impact” in impact investing*, Harvard Business School, 2015.

- PÁGINAS WEB:

“A guide to Social Return on Investment”, *The SROI Network*, 2012 (disponible en <http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf>, última consulta el 26 de abril de 2020).

Base de datos IRIS+ (disponible en <https://iris.thegiin.org>, última consulta el 26 de abril de 2020).

BATTLE, G., “Social value goes mainstream”, en *Open Access Government*, 2019 (disponible en <https://www.openaccessgovernment.org/social-value/75607/>, última consulta el 26 de abril de 2020).

BLANCHFELLNER, M. et al, “Manual del balance del bien común 5.0”, *Economía del bien común*, 2017 (disponible en <https://economydelbiencomun.org/wp-content/uploads/2018/10/Manual-Balance-Bien-Comun-2018-octubre-1.pdf>, última consulta el 26 de abril de 2020).

CAHILL, T., BAZZACCO, M., “There is no easy way to measure the impact of university research on society”, en *The Conversation.com*, 2015 (disponible en <https://theconversation.com/there-is-no-easy-way-to-measure-the-impact-of-university-research-on-society-50856>, última consulta el 26 de abril de 2020).

“Focus group versus entrevista en profundidad”, en *gammaux blog*, 2018 (disponible en <http://gammaux.com/blog/2018/08/14/focus-group-versus-entrevista-en-profundidad/>, última consulta el 26 de abril de 2020).

HAVAS Group, *Meaningful brands report*, 2019 (disponible en <https://www.vivendi.com/wp-content/uploads/2019/02/Meaningful-Brands-PR.pdf>, última consulta el 26 de abril de 2020).

Historia de la Universidad Pontificia Comillas, 2020 (disponible en <https://www.comillas.edu/es/universidad-comillas-icai-icade/historia-y-datos-cifras/historia>, última consulta el 26 de abril de 2020).

“Impact management norms”, *Impact Management Project* (disponible en <https://impactmanagementproject.com/impact-management/impact-management-norms/>, última consulta el 26 de abril de 2020).

Impact Ranking: FAQs, 17 de abril de 2020 (disponible en <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/impact-rankings-faqs>, última consulta el 26 de abril de 2020).

IV Edición premios Forbes abogados, disponible en <http://forbes.es/videos/43615/iv-edicion-premios-forbes-abogados-resumen/>, última consulta el 26 de abril de 2020.

Las metodologías más utilizadas para medir el impacto social, en La Bolsa Social, 2019 (disponible en <https://www.bolsasocial.com/blog/como-se-mide-el-impacto-social-de-una-empresa-estas-son-las-metodologias-mas-utilizadas/>, última consulta el 26 de abril de 2020).

“Measuring the social impact of corporate investments”, Deloitte, 2019 (disponible en <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/solutions/corporate-social-impact-measurement-metrics.html>, última consulta el 26 de abril de 2020).

Memoria de sostenibilidad 2017-2018: una mirada a nuestra acción desde la ecología integral, 2019 (disponible en https://www.comillas.edu/documentos/porta_l_de_transparencia/Memoria_Sostenibilidad_2017-2018_def.pdf, última consulta el 26 de abril de 2020).

Ranking Forbes de mejores CEOs de España, disponible en <http://forbes.es/listas/48026/josu-jon-imaz-elegido-por-forbes-mejor-ceo-de-espana-en-2018/>, última consulta el 26 de abril de 2020.

RIOPEL, L., *What is the positive and negative affect schedule? (PANAS)*, 2019 (disponible en <https://positivepsychology.com/positive-and-negative-affect-schedule-panas/>, última consulta el 26 de abril de 2020).

“Social impact metrics: best practices in selecting impact metrics & indicators”, Sopact, 2020 (disponible en <https://www.sopact.com/social-impact-metrics>, última consulta el 26 de abril de 2020).

Statement on the purpose of a corporation, Business Roundtable, 2019 (disponible en <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>, última consulta el 26 de abril de 2020).

17. ANEXOS

ANEXO 1: Resumen líneas de acción e indicadores elegidos

Dimensiones de la universidad	Líneas de acción	Fuente	Indicadores
Investigación	Capacidad de atracción de talento de la universidad	Plan estratégico (PE)	- Nota media que obtienen en Bachillerato los alumnos que entran en la universidad - Ratio entre plazas demandadas para estudiar en Comillas y plazas ofertadas - Demanda de plazas de investigación entre oferta de plazas de investigación
	Personal investigador en la universidad	PE	- Número de empleados de la universidad que se dedican a tareas de investigación
	Fondos captados por la universidad y destinados a investigación	PE	- Euros destinados por la universidad a tareas de investigación (evolución interanual)
	Existencia de una cultura de investigación entre los miembros de la facultad	PE	- Número de publicaciones en medios de prestigio (JCR y Scopus) - Porcentaje de la facultad dedicado (a tiempo completo o de manera parcial) a

			tareas de investigación
	Participación en proyectos internacionales	PE	- Número de proyectos de investigación internacionales en los que participa la universidad
	Publicaciones relacionadas con sostenibilidad	Memoria sostenible (MS)	- Número de publicaciones relacionadas con sostenibilidad que la universidad publica
	Criterios de elección de líneas de investigación	PE	- ¿Qué criterios sigue la universidad para asignar los recursos destinados a investigación entre los distintos proyectos? - ¿Alguno de estos criterios considera factores relacionados con los ODS o con impacto social en general?
	Participación de la universidad en contratos con empresas y otras instituciones	Sexenios de transferencia (sexenios)	- Número de contratos con empresas y otras instituciones que firma la universidad
	Número de patentes	Sexenios	- Número de patentes que registra la universidad

	Participación de la universidad en contratos o convenios con entidades sin ánimo de lucro	Sexenios	- Número de contratos o convenios firmados entre la universidad y entidades sin ánimo de lucro
	Colaboración con entidades gubernamentales a través de investigación académica	Sexenios	- Número de proyectos de investigación en los que la universidad colabore con entidades gubernamentales
Formación	Acceso igualitario a educación	MS	- Número de becas concedidas por curso académico para premiar el acceso igualitario - Importe de estas becas
	Igualdad de género en la educación	MS	- Porcentaje de alumnos de cada sexo - Existencia de políticas de la universidad que incentiven la participación de mujeres en carreras que tradicionalmente han sido masculinas
	Relevancia de la oferta formativa y adecuación de esta a	PE	- ¿Cada cuando se revisa la oferta formativa de la universidad? ¿quién

	las necesidades de los alumnos		la revisa? ¿qué criterios se usan para la revisión?
	Participación de los alumnos en la toma de decisiones de la universidad	PE	- ¿Qué órganos de representación de los alumnos existen en la universidad? - ¿Qué funciones tienen? - Entre las funciones descritas en el apartado anterior, ¿Hay alguna que les confiera algo de poder decisorio?
	Existencia de una formación para toda la vida	PE	- Número de cursos abiertos a personas de todas las edades - Amplitud de la oferta académica de formación continua
	Formación en sostenibilidad	MS	- Número de cursos y programas relacionados con Sostenibilidad - Número de asignaturas específicamente de sostenibilidad
	Organizaciones estudiantiles relacionadas con sostenibilidad	MS	- Número de organizaciones estudiantiles relacionadas con sostenibilidad

	Relación de la universidad con sus alumni	PE	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de antiguos alumnos que forman parte de la asociación de antiguos alumnos - Número de alumni que participan en los proyectos de mentores alumni - Número de alumni que participan en proyectos solidarios jurídicos, empresariales y de ingeniería - Número de alumni que hacen de ponentes en sesiones de formación - Número de alumni que colaboran con misiones Jesuitas - Número de alumni que patrocinan proyectos de la Universidad
	Medición del impacto generado por los antiguos alumnos de la universidad	PE	<ul style="list-style-type: none"> - Número de antiguos alumnos que son CEOs de empresas del Fortune 500 - Número de antiguos alumnos que forman parte de juntas directivas de

			empresas del Forbes 2000 - Número de antiguos alumnos que han creado empresas: sector al que pertenecen, facturación número de empleados.
Transferencia e impacto	Apoyo a los estudiantes en la planificación de su carrera profesional	PE	- Existencia de programas de apoyo a los estudiantes en la planificación de su carrera profesional
	Programas de colaboración para incentivar el doctorado	PE	- Número de acuerdos de colaboración firmados con empresas - Número de acuerdos de colaboración firmados con centros de investigación
	Reconocimiento y comportamiento responsable en relación con grupos de interés externos	MS	- Existencia de políticas de la universidad para identificar a sus grupos de interés principales y relacionarse con ellos - Volumen de negocio de la universidad con agentes externos

	Proyectos de voluntariado fuera del contenido curricular	MS	<ul style="list-style-type: none"> - Número de este tipo de proyectos - Número de personas beneficiadas - Número de entidades beneficiadas
	Proyectos de voluntariado dentro de asignaturas curriculares	MS	<ul style="list-style-type: none"> - Número de este tipo de proyectos - Número de personas beneficiadas - Número de entidades beneficiadas
	Proyectos de voluntariado internacionales	MS	<ul style="list-style-type: none"> - Número de este tipo de proyectos - Número de personas beneficiadas - Número de entidades beneficiadas
	Medidas de ahorro de agua	MS	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo de agua - Consumo de agua reciclada - Existencia de políticas de ahorro de agua
	Medidas de ahorro de energía	MS	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de energía usada por la universidad - Porcentaje proveniente de fuentes renovables

			<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje proveniente de fuentes no renovables - Existencia de políticas universitarias de ahorro de energía
	Gestión de residuos	MS	<ul style="list-style-type: none"> - Toneladas de residuos generados por la universidad - Porcentaje de residuos reciclados - Existencia de políticas universitarias de reciclaje y disminución de residuos generados
	Activación de un ecosistema que favorezca el emprendimiento	PE	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de una estructura de apoyo a emprendedores

ANEXO 2: Detalle clasificación indicadores Investigación:

ODS	INDICADOR	CLASIFICACIÓN POR INDICADORES PRINCIPALES
16	Does your university as a body provide specific expert advice to local, regional or national government (e.g. through policy guidance, participation in committees, provision of evidence)?	Colaboración con entidades gubernamentales a través de investigación académica
16	Does your university as a body undertake policy-focused research in collaboration with government departments?	
17	Does your university: Collaborate with NGOs to tackle the SDGs through Student volunteering programmes, Research programmes or development of educational resources?	Criterios de elección de líneas de investigación
16	Does your university as a body have a policy on supporting academic freedom (freedom to choose areas of research and to speak and teach publicly about the area of their research)?	Cultura de investigación
17	Does your university as a body, through international collaboration and research, review comparative approaches and develop international best practice on tackling the SDGs?	Participación en proyectos internacionales
17	Does your university as a body participate in international collaboration on gathering or measuring data for the SDGs?	

ANEXO 3: Detalle clasificación indicadores Formación

ODS	INDICADOR	CLASIFICACIÓN POR INDICADORES PRINCIPALES
4	Does your university as a body provide access to educational resources for those not studying at the university, e.g. computers, library, online courses, access to lectures, etc?	Acceso igualitario a la educación
4	Does your university as a body host events at university that are open to the general public: public lectures, community educational events?	
4	Does your university as a body host events at university that are open to the general public: executive education programmes (this refers to short courses for people who are not attending the university; this specifically excludes courses like MBA) and/or vocational training?	
17	Does your university as a body have a commitment to meaningful education around the SDGs across the university?	Formación en sostenibilidad
16	Does your university as a body provide a neutral platform and 'safe' space for different political stakeholders to come together to frankly discuss challenges?	Formación para toda la vida
16	Number of graduates at ISCED 6 (Bachelor level)	
16	Number of graduates at ISCED 7 (Master's level)	
16	Number of graduates at ISCED 8 (Doctoral level)	
4	Number of graduates at ISCED 6 (Bachelor level)	
4	Number of graduates at ISCED 7 (Master's level)	
4	Number of graduates at ISCED 8 (Doctoral level)	
5	Number of first-degree graduates: STEM	Igualdad de género en la educación
5	Number of first-degree graduates: Medicine	
5	Number of first-degree graduates: Arts & Humanities / Social Sciences	
5	Number of female first-degree graduates by subject area	
5	Number of female first-degree graduates: STEM	
5	Number of female first-degree graduates: Medicine	
5	Number of female first-degree graduates: Arts & Humanities / Social Sciences	
5	Number of students starting a first degree	
5	Number of first-generation students starting a first degree	

5	Number of women starting a first degree	
5	Number of first-generation women starting a first degree	
5	Does your university as a body systematically measure/track women's application rate, acceptance/entry rate and study completion rate at the university?	
5	Does your university as a body have a policy (e.g. an Access and Participation plan) addressing women's applications, acceptance/entry, and participation at the university?	
5	Does your university as a body provide women's access schemes (e.g. mentoring, scholarships, or targeted support)?	
5	Does your university as a body encourage applications by women in subjects where they are underrepresented?	
5	Does your university as a body have accessible childcare facilities for students which allow recent mothers to attend university courses?	
5	Does your university as a body have women's mentoring schemes, in which at least 10% of female students participate?	
5	Does your university as a body have measurement/tracking of women's likelihood of graduating compared to men's, and schemes in place to close any gap?	
16	Does your university as a body recognize a students' union?	

ANEXO 4: Detalle clasificación indicadores Transferencia e Impacto

ODS	INDICADOR	CLASIFICACIÓN POR INDICADORES PRINCIPALES
4	Does your university as a body undertake educational outreach activities (e.g. tailored lectures or demonstrations) beyond campus, e.g. in local schools, in the community, including voluntary student-run schemes?	Proyectos de voluntariado fuera del contenido curricular
4	Does your university as a body have a policy that ensures that access to these activities is accessible to all, regardless of ethnicity, religion, disability or gender?	
16	Does your university as a body provide outreach, general education, upskilling and capacity-building to policy- and lawmakers on relevant topics e.g. economics, law, technology, climate change?	Reconocimiento y comportamiento responsable en relación con los grupos de interés principales
16	Does your university as a body have elected representation on the university's highest governing body from:	
16	Does your university as a body have written policies and procedures to identify local stakeholders external to the university and engage with them?	
16	Does your university as a body have an existence of participatory bodies to recognize and engage local stakeholders, including local residents, local government, local private, local civil society representatives?	
16	Does your university as a body have a publication of the university's principles and commitments on organized crime, corruption & bribery	
16	Does your university as a body have a publication of university financial data?	
17	Does your university: a) Have direct involvement in, or input into, national government SDG policy development - including identifying problems and challenges, developing policies and strategies, modelling likely futures with and without interventions, monitoring and reporting on interventions, and enabling adaptive management	
17	Does your university: Initiate and participate in cross sectoral dialogue about the SDGs, e.g. conferences involving government/NGOs	

17	Please indicate for which SDG(s) your university publishes a sustainability report as part of the overall annual university report	
17	Please indicate for which SDG(s) your university publishes a sustainability report as a separate report	
17	Please indicate for which SDG(s) data is published in an open format	
5	Does your university as a body have a policy of non-discrimination against women?	
5	Does your university as a body have a policy of non-discrimination for transgender people?	
5	Does your university as a body have a maternity and paternity policies that support women's participation?	
5	Does your university as a body have childcare facilities for staff and faculty?	
5	Does your university as a body have a policy that protects those reporting discriminations from educational or employment disadvantage	
8	Does your university as a body have a policy on pay scale equity including a commitment to measurement and elimination of gender pay gaps?	
8	Does your university as a body measure/track pay scale gender equity?	
8	Does your university as a body have a process for employees to appeal on employee rights and/or pay?	
8	Does your university as a body pay all staff and faculty at least the living wage, defined as the local "living wage" (if government defines this) or the local poverty indicator for a family of four (expressed as an hourly wage)?	
8	Does your university as a body recognize unions & labor rights (freedom of association & collective bargaining) for all, including women & international staff?	
8	Does your university as a body have a policy on discrimination in the workplace (including discrimination based on religion, sexuality, gender, age)	
8	Does your university as a body have a policy commitment to no forced labor, no modern slavery and no human trafficking, and no child labor?	

8	Does your university as a body have a policy on guaranteeing equivalent rights of workers if/when outsourcing activities to third parties?	
---	--	--

ANEXO 5: Indicadores propuestos para completar la información actual de impacto social

Líneas de acción	Fuente	Indicadores
Capacidad de atracción de talento de la universidad	Plan estratégico (PE)	- Nota media que obtienen en Bachillerato los alumnos que entran en la universidad - Ratio entre plazas demandadas para estudiar en Comillas y plazas ofertadas - Demanda de plazas de investigación entre oferta de plazas de investigación
Existencia de una cultura de investigación entre los miembros de la facultad	PE	- Número de publicaciones en medios de prestigio (JCR y Scopus) - Porcentaje de la facultad dedicado (a tiempo completo o de manera parcial) a tareas de investigación
Participación de la universidad en contratos con empresas y otras instituciones	Sexenios de transferencia (sexenios)	- Número de contratos con empresas y otras instituciones que firma la universidad
Número de patentes	Sexenios	- Número de patentes que registra la universidad
Participación de la universidad en contratos o convenios con entidades sin ánimo de lucro	Sexenios	- Número de contratos o convenios firmados entre la universidad y entidades sin ánimo de lucro
Relevancia de la oferta formativa y adecuación de esta a las necesidades de los alumnos	PE	- ¿Cada cuando se revisa la oferta formativa de la universidad? ¿quién la revisa? ¿qué criterios se usan para la revisión?

Participación de los alumnos en la toma de decisiones de la universidad	PE	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué órganos de representación de los alumnos existen en la universidad? - ¿Qué funciones tienen? - Entre las funciones descritas en el apartado anterior, ¿Hay alguna que les confiera algo de poder decisorio?
Relación de la universidad con sus alumni	PE	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de antiguos alumnos que forman parte de la asociación de antiguos alumnos - Número de alumni que participan en los proyectos de mentores alumni - Número de alumni que participan en proyectos solidarios jurídicos, empresariales y de ingeniería - Número de alumni que hacen de ponentes en sesiones de formación - Número de alumni que colaboran con misiones Jesuitas - Número de alumni que patrocinan proyectos de la Universidad
Medición del impacto generado por los antiguos alumnos de la universidad	PE	<ul style="list-style-type: none"> - Número de antiguos alumnos que son CEOs de empresas del Fortune 500 - Número de antiguos alumnos que forman parte de

		<p>juntas directivas de empresas del Forbes 2000</p> <p>- Número de antiguos alumnos que han creado empresas: sector al que pertenecen, facturación número de empleados.</p>
Apoyo a los estudiantes en la planificación de su carrera profesional	PE	- Existencia de programas de apoyo a los estudiantes en la planificación de su carrera profesional
Programas de colaboración para incentivar el doctorado	PE	<p>- Número de acuerdos de colaboración firmados con empresas</p> <p>- Número de acuerdos de colaboración firmados con centros de investigación</p>

ANEXO 6: Cuestionarios de las Medidas del Bienestar

- Primer cuestionario:

		Desacuerdo					Acuerdo	
1	En la mayoría de las cosas, mi vida está cerca de mi ideal.	<input type="radio"/>						
2	Las condiciones de mi vida son excelentes.	<input type="radio"/>						
3	Estoy satisfecho con mi vida.	<input type="radio"/>						
4	Hasta ahora, he conseguido las cosas que para mí son importantes en la vida.	<input type="radio"/>						
5	Si volviese a nacer, no cambiaría casi nada de mi vida.	<input type="radio"/>						

- Segundo cuestionario:

1 Very Slightly or Not at all	2 A Little	3 Moderately	4 Quite a Bit	5 Extremely
-------------------------------------	---------------	-----------------	------------------	----------------

_____ 1. Interested	_____ 11. Irritable
_____ 2. Distressed	_____ 12. Alert
_____ 3. Excited	_____ 13. Ashamed
_____ 4. Upset	_____ 14. Inspired
_____ 5. Strong	_____ 15. Nervous
_____ 6. Guilty	_____ 16. Determined
_____ 7. Scared	_____ 17. Attentive
_____ 8. Hostile	_____ 18. Jittery
_____ 9. Enthusiastic	_____ 19. Active
_____ 10. Proud	_____ 20. Afraid