



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICADE

Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

**La medición del retorno social del
Aprendizaje-Servicio en la Universidad
Pontificia Comillas mediante la
metodología SROI**

Análisis de los resultados. Análisis de discurso

Beatriz Delfa Rodríguez

Carlos Ballesteros García

Febrero 2020



ISBN: 978-84-09-18522-1

Contactos y Equipo de trabajo



Beatriz Delfa Rodríguez
bdelfa@comillas.edu

Universidad Pontificia Comillas
Alberto Aguilera 23
28015 Madrid
España



Carlos Ballesteros García
ballesteros@comillas.edu



La medición del retorno social del Aprendizaje-Servicio en la Universidad Pontificia Comillas mediante la metodología SROI

Análisis de los resultados. Análisis de discurso

Beatriz Delfa Rodríguez
Carlos Ballesteros García

Febrero 2020

RESUMEN EJECUTIVO

Título del proyecto	Asignatura de Aprendizaje-Servicio de la Facultad de ICADE-COMILLAS
País	España
Localización	Madrid
Principales líneas de trabajo	Eje 1: Resolver retos sociales reales
	Eje 2: Formar a estudiantes en habilidades profesionales relativas a la sensibilización y compromiso con otras realidades sociales
	Eje 3: Crear redes de colaboración y transferencia de conocimiento entre la universidad, la empresa y la sociedad
Objetivo general del proyecto	Transferencia de conocimientos de el alumnado de ICADE a entidades sociales resolviendo retos reales que estas plantean.
Objetivo específico del proyecto	Entrega de proyectos útiles a las entidades solicitantes y descubrimiento y perspectiva empática de nuevas realidades sociales de los alumnos.
Resultados esperados	R. 1. Entregados XX proyectos anualmente
	R. 2. Mejorando la visión del alumnado hacia el sector social
	R. 3. Mejorando el paradigma de aprendizaje generando comunidad educativa entre: universidad, sociedad civil y empresa.
Duración	Diciembre 2018 – Diciembre 2019
Población beneficiaria	Alumnos de ICADE y entidades sociales.

El presente informe recoge el instrumental metodológico para poder realizar una medición de impacto de Aprendizaje-Servicio (en adelante, ApS). Dicha medición es de carácter holístico, contemplando la participación de todos los grupos de interés que reciben impactos debido a la acción del ApS. El presente informe, y la investigación que lo avala, ha sido de utilidad para la **definición y conceptualización del APS en Comillas. También da como fruto, la sistematización de la medición de impacto para la asignatura de APS de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.**

La investigación surge de la solicitud de plantear una metodología **que permitiera medir el impacto social del ApS en las entidades sociales que toman parte de la misma.** El informe recoge así un set de indicadores de resultados e impactos para dicho grupo, pero en el transcurso de la elaboración del mismo se constató que este planteamiento aportaba poco valor puesto que no permitía contrastar la fuerza que las entidades sociales estaban poniendo para poder ejecutar el ApS respecto al resto de los grupos de interés, así como los impactos o transformaciones en cada uno de los grupos de interés. Esta hipótesis de falta de posible comparativa y apreciación del aporte y beneficio de las entidades sociales, junto con **el deseo de poder contar con la voz de todos los participantes en la experiencia de ApS, fue lo que llevo al equipo a seleccionar la metodología SROI a fin de diseñar la medición de impacto social no solo en las entidades sociales, sino también en el resto de los grupos de interés.**

La investigación a estado a cargo de **Beatriz Delfa y Carlos Ballesteros** y el trabajo de campo se lleva a cabo durante el curso 2018/2019. En el curso 2019/2020 podrá realizarse la primera medición de impacto de la asignatura ApS de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Comillas. Se recomienda que esta sea realizada al menos durante 3 cursos académicos, para que la recogida de datos permita conocer los impactos sociales.

La **Consultoría Social Empresarial ICADE apuesta por la medición de impacto a través de SROI**, en primer lugar, por la capacidad que tiene esta metodología de tomar en consideración a todos los grupos de interés (tanto sus aportaciones, como los resultados y la transformación a medio y largo plazo de sus vidas). En segundo lugar, por el deseo de poder atribuir un valor monetario a los impactos sociales para poder razonar y justificar la importancia de las inversiones de impacto social. De

esta manera deseamos que sirva de justificación para plantear acciones de impacto social desde el diseño de estas. Y, por último, **con el compromiso de aportar un modelo que permita conocer el cumplimiento de aspectos misionales de la universidad.**

A través del modelaje de medición de impacto social a través de SROI hemos identificado los siguientes grupos de interés involucrados en el ApS.

- **Alumnos/as:** los cuales mejoran el compromiso ciudadano, incrementan la perspectiva de salidas profesionales, en algunos casos reducen la visión positiva de la acción social, y en otros casos incrementa el deseo de ampliar su contenido formativo vinculado a áreas sociales (RSC, por ejemplo) e incrementa el compromiso social.
- **Docentes:** los cuales aumentan la motivación por la labor docente, amplían positivamente la perspectiva sobre el rol docente, incrementa la satisfacción profesional y el orgullo de pertenencia hacia la institución educativa.
- **Entidades sociales,** tanto como organizaciones como los profesionales que participan de manera directa en los proyectos de ApS.
- **Institución educativa,** que invierte fondos con el propósito de mejorar el alineamiento curricular con la misión institucional y mejorar el sentido de pertenencia institucional de la comunidad educativa.
- **Profesionales colaboradores,** los cuales mejoran la percepción de la marca: Comillas, potencia el trabajo en equipo en la empresa, mejora la sensibilización sobre realidades sociales y mejora las competencias profesionales de los colaboradores juniors.

El trabajo realizado con ellos, usando diferentes metodologías y aproximaciones, nos ha permitido sistematizar y obtener los siguientes resultados:

- 1) Grupos de interés incluidos y excluidos.
- 2) Consenso de definición de ApS para la universidad de Comillas y visión compartida entre todos los grupos de interés. (Teoría del Cambio.)
- 3) Alcance de la medición: ApS como asignatura del diploma de habilidades profesionales en la facultad de EE.

- 4) Mapa de impactos de los diferentes grupos de interés.
- 5) La monetización de los impactos para cada indicador, cambio y grupo de interés.

Este estudio demuestra que los alumnos/as que cursan la asignatura ApS tienen la posibilidad y la oportunidad de acercarse a realidades sociales nuevas y poder poner al servicio de la sociedad competencias que han aprendido a lo largo de todos sus estudios universitarios.

Respecto de las entidades sociales se constata que viven el ApS desde el rol de educadores del área social para alumnos/as de ICADE, y que a su vez pueden cumplir con parte de su misión participando de esta actividad. Además, los proyectos que son exitosos y pueden llegar a implementarse, generan un valor social que no podría darse de otra manera. Es importante destacar el rol y compromiso de los trabajadores de las entidades sociales, altamente sobrecargados de trabajo. Experimentar el ApS como un apoyo y una inversión a medio plazo de su tiempo de dedicación. Este factor es clave del éxito de la experiencia de ApS para todos los grupos de interés

La figura del docente de ApS es clave también en el éxito del ApS cuando esta adquiere carácter de asignatura, ya que es el puente entre la vida universitaria y el reto social de la entidad, las competencias como facilitadores deben reforzarse en este grupo de interés. En el caso de docentes que de manera voluntaria incluyen el ApS como metodología pedagógica, se sobreentiende la motivación implícita en su uso dado el carácter voluntario del uso del mismo.

El alineamiento misional del Aps con Comillas supone el impacto principal que la entidad educativa obtiene de la implantación de la asignatura de ApS. La misión de la Facultad, así como el último plan estratégico de la misma, hace especial énfasis en el apoyo para poder contribuir a la formación de futuros profesionales: conscientes, competentes, compasivos y comprometidos.

Además, también se extrae como cambio en la entidad educativa la mejora del sentido de pertenencia institucional de los empleados (no solo personal docente) al ser conocedores de la iniciativa de instaurar esta asignatura como parte de la formación de los estudiantes.

Las principales áreas de impacto en los profesionales colaboradores son en el área de competencias. Sobre todo, en los perfiles de profesionales colaboradores más *juniors*, para los cuales el ApS es un escenario brillante para poner en práctica

habilidades como la gestión de equipos que en proyectos de mayor envergadura en la empresa les son difíciles de entrenar. Por otra parte, la satisfacción personal y la mejora del compromiso con la empresa para la que trabajan se muestran como otros impactos que aparentemente se aprecian como significativos.

La investigación ha conseguido identificar indicadores que son útiles para medir la transformación que el ApS universitario produce en participantes de los diferentes grupos de interés. Asimismo, se ha planteado un modelo y las herramientas necesarias para que cualquier entidad educativa de estudios superiores (universitarios) que desee comenzar a medir el impacto social de los proyectos de Aprendizaje-Servicio pueda hacerlo de manera pautada y con indicadores válidos.

Después de la investigación se recomienda al equipo gestor del ApS y a los responsables de la facultad de CC. EE. y EE. que plantee estos aspectos para la mejora del impacto social del ApS:

- 1) **Foco en actividades de reflexión** con el alumnado y los profesionales de las entidades sociales
- 2) Posibilidad de **que el alumnado busque el reto** o necesidad social por su cuenta
- 3) A **mayor contacto con destinatarios finales** mayor grado de impacto genera en los alumnos/as
- 4) Posibilidad de **incluir un evento final de exposición** (e incluso premiar) proyectos de mayor impacto social (invitar a todos los grupos de interés)
- 5) Continuar apoyando la **inclusión de los docentes en el claustro** general de docentes.

Por último, se recomienda a Comillas el uso de este informe para **compartir el conocimiento de la herramienta a otras universidades y así comenzar a disponer de datos de medición de impacto del ApS holístico y comparable.** De esta manera se podrá conocer qué tipo de experiencias generan mayores aprendizajes y transformación social. Asimismo para **facilitar la comunicación a nivel nacional e internacional de los resultados e impacto social.** Tanto en revistas académicas de alto impacto como en congresos, jornadas y medios divulgativos. También se recomienda **que las estructuras y personas encargadas de la gestión del ApS puedan reducir los impactos negativos** detectados y poner especial foco en los aspectos revelados que incurren en dichos impactos.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
INDICE 7	
INDICE DE FIGURAS	9
INDICE DE ANEXOS	10
INTRODUCCIÓN	11
1. Introducción, objetivos y contexto metodológico del informe.....	11
1.1. Introducción y objetivos	11
1.2. Metodología	12
1.3. El Aprendizaje-Servicio	13
1.4. Contexto institucional	19
1.5. La rúbrica de Andrew Furco (2003) aplicada a la Universidad Pontificia Comillas	23
1.6. La Teoría del Cambio	25
2. La medición de impacto	27
2.1. El SROI.....	29
2.2. Alcance y recorrido de este informe	31
2.3. Limitaciones:.....	32
RESULTADOS E IMPACTOS	33
3. Alcance de la medición e identificación de grupos de interés.....	33
3.1. Determinación del alcance del análisis	33
3.2. Identificación de los grupos de interés	34
4. Creación del mapa de impactos	38
4.1. Descripción de los cambios	40
4.2. Evidenciar los impactos	42
5. Dar valor a los cambios	50
5.1. Duración de los cambios incluidos en el análisis SROI:	51
6. Cuantificación y monetización de los cambios en los diferentes grupos de interés.....	51
7. Cálculo del peso muerto y la atribución:.....	60
8. Inversión del ApS durante el curso 2018/2019	61
8.1. Inversión del ApS durante el curso 2018/2019	61
9. Evidencias de impactos por grupos de interés:.....	64

9.1.	Impactos sobre el alumnado de la asignatura	64
9.2.	Impactos sobre las entidades sociales	65
9.3.	Impactos sobre los docentes de la asignatura	66
9.4.	Impactos sobre la institución educativa.....	66
9.5.	Impactos sobre los profesionales colaboradores.....	67
10.	Futuros análisis.....	67
10.1.	Coeficiente SROI total.....	67
10.2.	Análisis desde el punto de vista de genero	68
MODELO Y HERRAMIENTA DE MEDICION DE IMPACTO PARA EL APRENDIZAJE-SERVICIO		69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		94
11.	Principales aportaciones de la implantación de la asignatura de ApS en la Facultad de CC. EE.y EE. (ICADE) en la Universidad Pontificia Comillas durante el curso 2018/2019.....	94
12.	Síntesis final de los resultados de objetivos de investigación.....	95
13.	Recomendaciones para la mejora de las experiencias de Aprendizaje-Servicio en ICADE Comillas.	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFIA:		98
ANEXOS		99

INDICE DE FIGURAS

Aproximación metodológica	12
Modelo tradicional de ApS basado en aprendizaje experiencial	17
Visión integradora del ApS en la Universidad Pontificia Comillas.....	17
Marco del ApS en Comillas.....	20
Personas implicadas en el proyecto Aps 2018-2019 y su distribución por sexo.....	21
Evolución del ApS (nº alumnos/as) en la Facultad de CC. EE. EE. 2014-2019	21
Competencias y Resultados del Aprendizaje de la asignatura ApS.....	22
Rúbrica de Furco (2003) aplicada a la Universidad Pontificia Comillas.....	24
Fases SROI (EVPA 2012).....	29
Análisis de materialidad por grupos de interés.....	35
Análisis de materialidad por grupos de interés (cont.)	36
Modalidades de Aprendizaje Servicio en la Universidad Pontificia Comillas (excepto asignatura Diploma HPCP).....	37
Grupos de interés incluidos y excluidos en el estudio	39
Teoría del Cambio: estudiantes.....	40
Teoría del Cambio: Entidades Sociales.....	41
Teoría del Cambio: Docentes	41
Teoría del Cambio: Institución educativa.....	42
Teoría del Cambio: Profesionales colaboradores.....	42
Resultados que se van a medir por grupo de interés.....	43
Impactos producidos en el alumnado	45
Impactos producidos en las entidades sociales	46
Impactos producidos en el profesorado	47
Impactos producidos en la institución educativa.....	47
Impactos producidos en los profesionales colaboradores.....	48
Impactos negativos por grupo de interés	49
Indicadores del bienestar de las personas que participan en los proyectos de ApS	50
Monetización de los cambios: Alumnos.....	52
Monetización de los cambios: Entidades sociales (organización y profesionales)	55
Monetización de los cambios: Docentes.....	57
Monetización de los cambios: Institución.....	58
Monetización de los cambios: Profesionales colaboradores de empresas.	59
Grado de atribución declarado por las personas participantes de ApS.....	60
Inversión neta por alumnado (matricula)	61
Recurso cedido: Comillas Solidaria.....	62
Gastos varios imputados a Consultoría Social Empresarial durante 2018/2019	62
Inversión neta de la Facultad de CC. EE. y EE. en ApS.....	63
Resumen de insumos	64
Bienestar emocional por países	110
División de valor entre las diferentes dimensiones de la calidad de vida. Comparativa	110

INDICE DE ANEXOS

I.	RUBRICA DE FURCO (2003)	¡Error! Marcador no definido.
II.	INSTRUMENTOS USADOS PARA LA EVALUACION DE LA ASIGNATURA	100
III.	JUSTIFICACION ACADEMICA DEL USO DEL SROI	104
IV.	METODOLOGÍA PARA EL CÁLCULO DEL VALOR MONETARIO POR AÑO DE UNA VIDA ESTADÍSTICA	110
V.	TALLER DE TEORÍA DEL CAMBIO	111
VI.	PLANTILLA DEL MAPA DEL RETORNO TOTAL POR GRUPOS DE INTERES	115
VII.	VALIDACIONES DE PESOS MUERTOS Y ATRIBUCIONES POR GRUPO DE INTERES.....	124

INTRODUCCIÓN

1. Introducción, objetivos y contexto metodológico del informe

1.1. Introducción y objetivos

La presente investigación se realiza por el interés en medir el impacto social generado a través de la asignatura de Aprendizaje-Servicio, con una metodología objetiva y científica y alineada con la Facultad de Económicas y Empresariales que es donde se comienza a implementar dicha asignatura a partir del curso 2018-2019. Para ello, tras un análisis de las diferentes metodologías empleadas en el estudio de la medición de impacto social, se escoge la metodología: SROI (en Castellano: Retorno Social de la inversión). Dicha decisión se debe a tres razones: por el potencial que tiene el SROI como métrica de factores intangibles, muy vinculados a impacto social y medioambiental; por su capacidad de monetizar, es decir de dar un valor económico al impacto social generado.; en último lugar, por el carácter holístico y centrado en las personas que forman parte del proyecto.

Las preguntas de investigación planteadas son:

- ¿Es posible diseñar una herramienta que facilite la medición de impacto social del aprendizaje servicio en la Facultad de CC. EE. y EE. de Comillas involucrando a todos sus grupos de interés?
- ¿Se pueden monetizar todos los impactos (cambios) generados en los grupos de interés que participan en un proyecto de ApS?
- ¿Es SROI la metodología más acertada para la medición del impacto social en todos los grupos de interés del Aprendizaje Servicio en la Facultad de CC. EE. y EE. de Comillas?

Así, los objetivos que se persiguen serían:

1. El estudio de metodologías para la mayor eficiencia de la medición de impacto social de la asignatura Aprendizaje-Servicio.
2. La creación de una herramienta que permita la métrica del impacto social del Aprendizaje-Servicio en todos los grupos de interés a través de la monetización de este.
3. Extender en el futuro la cultura de medición de impacto al Aprendizaje-Servicio en otras facultades de la Universidad Pontificia Comillas.
4. Conocer el aporte de valor del Aprendizaje-Servicio como metodología pedagogía para la sociedad.
5. Visibilizar ante agentes sociales el cambio de paradigma educativo de la universidad con la apuesta de formación transformadora y de colaboración con la comunidad.

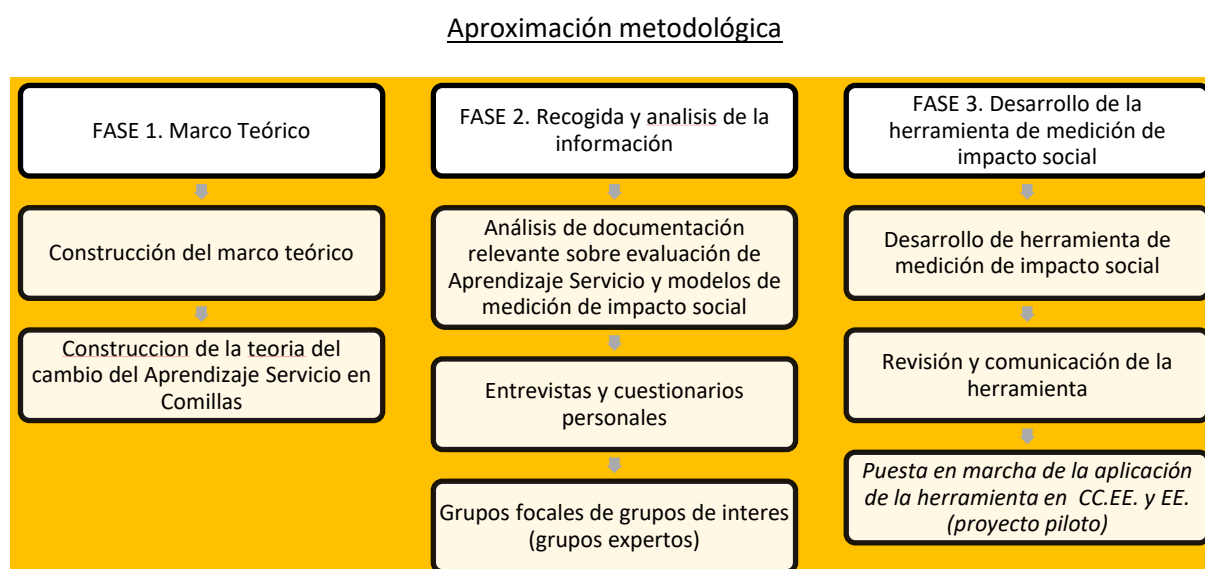
6. Avanzar en la creación de indicadores de medición de impacto para todos los grupos de interés del Aprendizaje-Servicio para su posible estandarización, y valorar el retorno en todas las universidades donde se desarrollen programas y proyectos de Aprendizaje-Servicio.

Para poder alcanzar estos objetivos tan ambiciosos, un equipo de investigación de la Consultoría Social Empresarial de ICADE compuesto por dos investigadores, con el apoyo de una alumna colaboradora, ha estado trabajando a lo largo de un año para plantear tanto el enfoque teórico como el abordaje práctico que permita el estudio longitudinal al largo plazo del impacto social del Aprendizaje-Servicio. Estamos, pues, ante un estudio de carácter prospectivo que se debería validar con la recogida de datos durante el curso 2019/2020 (y siguientes), lo que daría lugar a un informe evaluativo comparativo y longitudinal del impacto social del ApS en la Facultad de CC. EE. y EE.

Para ello, se desarrolla este informe preparativo con la justificación de cada uno de las fases realizadas y los materiales para la posible implementación de la herramienta en, así como las indicaciones para implementarlo. Por último, se completa el informe con el modelo de medición de impacto: un *toolkit* para implementar la medición de impacto social a través de la metodología SROI en un proyecto de ApS en cualquier entidad educativa de estudios universitarios y con una tabla Excel interactiva que recoge los indicadores y sus *proxys* financieros para el cálculo del SROI

1.2. Metodología

El enfoque metodológico que se ha seguido, así como sus fases, puede verse reflejado de manera esquemática en la siguiente figura



Se han realizado un total de 5 grupos focales, una por cada grupo de interés, involucrando en ellos a más de 25 personas, cuyos resultados en términos de indicadores han sido validados por 2 o 3 miembros diferentes de cada grupo. Asimismo, se ha celebrado un taller para la construcción de la Teoría del Cambio, con la participación de 21 personas de cada grupo de interés cuyas conclusiones fueron validadas por los asistentes en un documento de ida y vuelta (método Delphi).



Por último, para la constatación del grado de institucionalización del ApS en Comillas a través de la rúbrica de Furco (2003) se envió dicha rúbrica a un total de 13 informantes, obteniéndose 9 respuestas válidas. Estos 13 informantes clave incluían al Rector y los Vicerrectores interesados en el ApS (Ordenación Académica y Estudiantes y Servicios a la Comunidad Universitaria), Personal de la oficina técnica de coordinación del ApS, Decanos o Directores de las principales Facultades y Escuelas con actividades de ApS ya iniciadas y responsables académicos (de ApS en esas mismas Facultades y Escuelas).

1.3.El Aprendizaje-Servicio

De acuerdo con Opazo, Aramburuzabala y Cerrillo (2016) son múltiples las definiciones y enfoques de Aprendizaje-Servicio que se pueden encontrar en la literatura reciente y es difícil llegar a un consenso sobre la misma. Algunas se enfocan en aspectos metodológicos, desde la práctica docente y los procesos de aprendizaje, otras enfatizan la construcción de sentido, etcétera.

Puig y Palos (2006;61), han llegado a proponer una definición unificadora y aplicada al caso español: *“propuesta educativa que combina procesos de aprendizaje y servicio a la comunidad en proyectos concretos y articulados con la comunidad, en los que los participantes son educados mientras trabajan en la resolución de necesidades reales de la comunidad, con el ánimo de mejorarlas”*. Otra definición, ofrecida por Santos-Rego, Sotelino y Lorenza (2015, p. 216) hace más hincapié su cabe en los aspectos experienciales del aprendizaje y recalca la necesaria combinación de elementos con base académica y cívica.

Quizás, sin embargo, sea la ofrecida por Opazo, Aramburuzabala y Cerrillo (2016) una de las más aceptadas internacionalmente. No en vano surgió de un proyecto de investigación europeo –Europe Engage- en el que participaron 17 países.

“Un enfoque pedagógico innovador que integra el servicio compromiso o comunitario significativo con el currículum, y ofrece a los estudiantes créditos académicos por el aprendizaje que se deriva del compromiso activo en la comunidad y la oportunidad de trabajar en problemas reales. Las estrategias de reflexión y aprendizaje experiencial sustentan el proceso de aprendizaje y el servicio está ligado a la disciplina académica”

Partiendo pues de esta definición, y tras el trabajo realizado con los grupos de interés¹ que están realizando Aprendizaje-Servicio en la Universidad de Comillas (ICADE en sus dos Facultades de CC.EE: y EE: y Derecho; Escuela de Ingeniería ICAI y Facultad de Ciencias Humas y Sociales, así como el servicio de apoyo y coordinación Comillas Solidaria), se constata que:

1. El ApS es, de alguna manera, un elemento identitario de nuestra Universidad pues recoge las mejores tradiciones de la pedagogía ignaciana y se encuentra dentro de la apuesta estratégica de Comillas por la formación integral. Comillas no busca sólo formar excelentes profesionales, sino excelentes profesionales que sientan una llamada hacia los demás. Y vincula la pedagogía ignaciana y la declaración institucional con lo que el ApS resuelve de una manera integrada. La apuesta por el ApS que se viene haciendo en Comillas tiene que ver con la propia misión de la universidad: qué tipo de profesionales queremos formar y para que queremos formarlos. No puede ni debe haber una disociación entre lo que se aprende en la universidad, para qué se aprende y cómo se aprende: va todo integrado. En Comillas es un modelo institucionalizado. esto es distintivo respecto a otras universidades porque parte del rectorado Es un proyecto de la universidad y estratégicamente se desarrolla en el plan estratégico de la universidad.
2. Se quiere enfatizar en el uso del servicio como modelo de aprendizaje. Se prefiere incluso llamarlo Aprendizaje EN servicio. Supone enfrentar al alumno a un problema de carácter social y siendo capaz de analizarlo, implicarse en él, y resolverlo poniendo en juego conocimientos, competencias y habilidades académicas. Sin embargo, hay que ser prudentes al hablar de adquirir compromiso social. El servicio es imprescindible en el ApS, sin embargo, no se puede

¹ Véase más adelante el apartado metodología

asegurar el compromiso. De cara a la definición es pues disyuntivo O servicio o compromiso (se incide en la “o”) Habría que eliminar por tanto el término “integra” en la definición de McIlrath et al. pues se entiende más como un elemento aspiracional que puramente conceptual. En este sentido si se ven diferencias entre los distintos enfoques o modalidades que se practican en Comillas: mientras que poner el centro en el servicio es válido tanto para asignatura ApS, como para una asignatura que emplee el ApS como metodología de aprendizaje, el compromiso social sólo valdría para la propuesta de participación voluntaria (por parte de alumnos) en proyectos de ApS.

3. Un tercer componente del ApS en la Universidad Pontificia Comillas quiere resaltar el componente relacional. El ApS es la herramienta perfecta para crear comunidad universitaria. Es un modo de relacionarse (formativamente) muy distinto de lo que viene a ser los modelos tradicionales. En este sentido es de destacar la inclusión de otros actores en el proceso educativo que no son solo los habituales (alumnado, profesorado y entidades sociales), como son por ejemplo las personas profesionales que aportan su *expertise* y conocimientos. Con ello se aporta un valor diferenciado en la experiencia de ApS: los profesionales también aprenden sobre las realidades sociales a las que, de otra manera, no tendrían acceso; la interacción entre profesionales y alumnos supone un enriquecimiento mutuo de la experiencia. Es una manera, en definitiva, de construir comunidad con un objetivo común en el que todos los actores aprenden y sirven.
4. Un último aspecto a incidir tiene que ver con los aspectos académicos: el ApS se entiende y cobra su sentido en los espacios que aporta valor, es decir en los espacios de aprendizaje. Se obtienen créditos en todas las modalidades de ApS que se hace en Comillas (asignatura, ApS voluntario, insertado en asignatura o TFG/TFM), pero los créditos son funcionales: no dejan de ser una medida del trabajo realizado que se incorpora a un expediente académico, bien como asignatura, bien como Suplemento Europeo al Título. En este sentido, por lo tanto, sería más adecuado hablar (definición de McIlrath et al. 2019) de que ofrece a los estudiantes reconocimiento académico en vez de créditos. Se dice desde Comillas que el ApS existe porque es una mejor manera de aprender. Y está presente en el discurso de la universidad en defensa del ApS, aunque si bien existen certezas no estructurales de ello haría falta evidenciarlo de manera estructural con esta investigación². Si el ApS no es “una mejor manera de aprender” si no que tan solo se entiende como expresión de la Responsabilidad Social Universitaria, o como una oferta de actividad de extensión universitaria, entonces algo estamos haciendo incorrectamente.

En definitiva, el ApS en la Universidad Pontificia Comillas puede entenderse como una metodología de aprendizaje que contribuye de manera sustancial a la consecución de la Misión de la Universidad, con reconocimiento académico, que pone los conocimientos y habilidades de alumnos, profesores y en consecuencia del resto de la comunidad universitaria al servicio de la sociedad, en estrecha colaboración con las entidades sociales y el mundo profesional, en una relación de doble sentido.

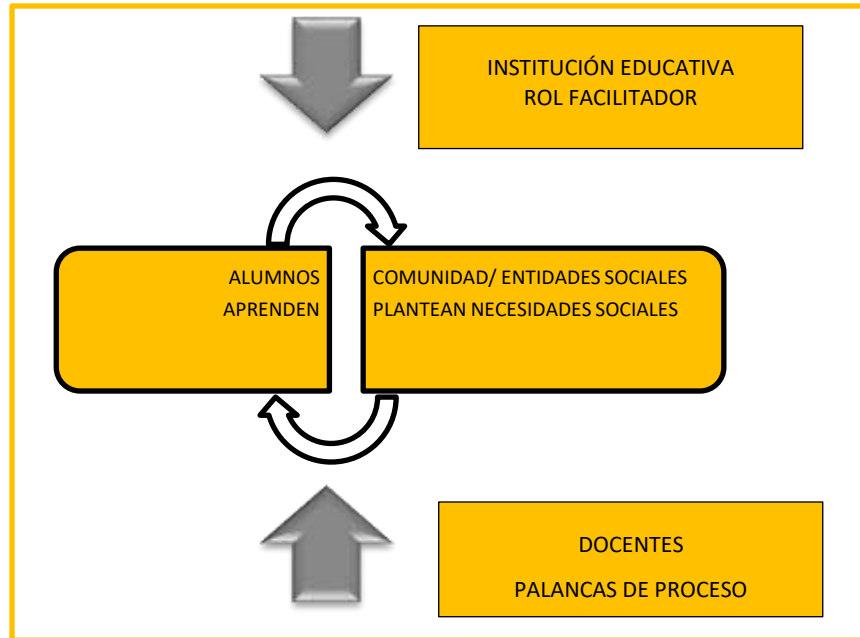
Por todo ello se ha llegado a una definición propia y adaptada a nuestra Universidad, que considera que el Aprendizaje-Servicio es

una metodología de aprendizaje, multidireccional entre diferentes grupos de interés, que se encuentra alineada con los principios de la pedagogía Ignaciana acercando diferentes realidades sociales a través del desarrollo del currículo.

Como se puede comprobar, para nuestra Universidad el énfasis no reside en el ApS como una metodología pedagógica hacia el estudiante, sino que se enfatiza en el proceso multidireccional de aprendizaje. Este hecho apoya la línea de investigación realizada, donde se busca evaluar el impacto generado en todos los grupos de interés. Y no únicamente en los alumnos: analizamos el aprendizaje e impacto en el área social y competencial de cada uno de los grupos de interés que participa en el ApS.

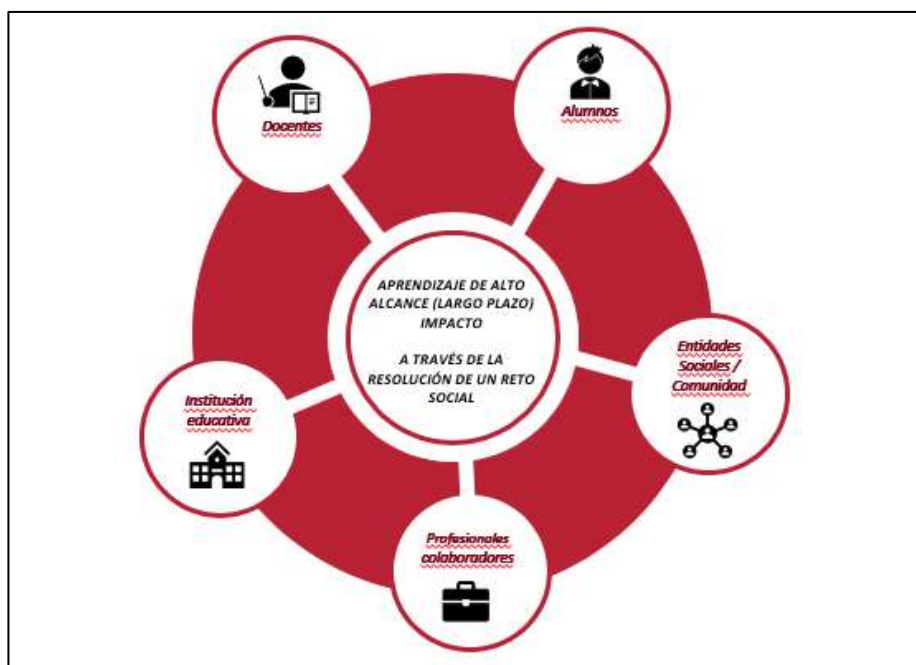
El modelo de aprendizaje experiencial del ApS más comúnmente aceptado se establece de manera estándar en la lógica que refleja la siguiente figura y que entiende la metodología de Aprendizaje-Servicio como una propuesta pedagógica innovadora, que el centro educativo aprueba para poder contribuir con el conocimiento del alumnado a la sociedad, haciendo a su vez el aprendizaje más significativo para ellos. Los docentes actúan como palancas o acompañantes para poder tener una buena conexión entre la sociedad, a través de entidades o proyectos con fin social, y los alumnos. Por otra parte, se posiciona la necesidad social como la experiencia de aprendizaje que las entidades sociales plantean como reto a los alumnos. Y por último el alumnado que, a través de la conexión con las entidades sociales, tienen la oportunidad de acercarse a contextos sociales diferentes, y trasladar el conocimiento teórico aprendido en las aulas en forma práctica a la vez que contribuyen al desarrollo social comunitario

Modelo tradicional de ApS basado en aprendizaje experiencial



Sin embargo, en el presente estudio, y consecuentemente con lo expresado anteriormente, en la Universidad Pontificia Comillas se entiende la experiencia de aprendizaje en el ApS de la siguiente manera:

Visión integradora del ApS en la Universidad Pontificia Comillas



Como se observa, en el modelo desde el que trabajamos en Comillas todos los agentes forman parte del aprendizaje: aprenden y, por lo tanto, se ven impactados por la experiencia, en mayor o menor medida.

El ApS se fundamenta en unos principios pedagógicos para la ejecución de proyectos. A continuación, vamos a revisarlos someramente, con la intención de puntualizar que dentro del modelo de ApS de la Facultad de CC.EE. y EE de Comillas este modelo sufre variaciones que han de conocerse.

Los principios pedagógicos los hemos tomado de una guía de referencia en el sector publicada por la Fundación ZerbiKas, (2008). Para una mejor comprensión, tras cada principio extraído de la guía se apunta la interpretación que se hace en ICADE (Empresariales) del mismo y, en su caso, alguna reflexión o recomendación que ayude a alinear mejor la práctica con los principios.

- **El ApS parte de una concepción del aprendizaje basada en la exploración, la acción y la reflexión para destacar la aplicabilidad del conocimiento.**

En la breve trayectoria del ApS en la Facultad de CC. EE. y EE como asignatura, la fuerza de la exploración de los estudiantes (en la búsqueda de la necesidad social) no se aplica, puesto que es la Facultad quien les ofrece directamente los proyectos, evitando que sean ellos los que indaguen que necesidades sociales se pueden encontrar en su contexto. El componente de la reflexión se realiza a través de un cuaderno de evidencias que el alumnado entrega una vez finalizado el proyecto. Ambos componentes deberían tener mayor relevancia y énfasis.

- **El ApS entiende que la educación en valores supone partir de situaciones problemáticas y enfrentarse a esos retos desde la experiencia directa, a través de las herramientas que nos brinda la inteligencia moral y con ayuda de la cultura moral.**

En el caso de la facultad el alumnado se enfrenta a problemáticas reales, pero por los estudios que cursan (ADE) en la gran mayoría de los casos el trabajo es para la mejora de las organizaciones sociales con las que se colabora, sin tener contacto directo con los destinatarios de estas. No obstante, hay proyectos que sí permiten esta interacción, como los basados en el acompañamiento a mujeres emprendedoras o los que buscan la formación en independencia económica de personas con discapacidad intelectual. El carácter obligatorio de la asignatura supone además tener que adaptarse en cierta medida a las expectativas e intereses del alumnado para no provocar situaciones difíciles o desmotivantes y sobre todo por respeto y cuidado a las personas y colectivos destinatarios de la intervención

- **El ApS parte de la idea de que la educación para la ciudadanía debe estar basada en la participación activa, responsable, cooperativa y solidaria que pretende contribuir a la mejora de la sociedad.**

La misión de la Facultad de CC. EE. y EE. *“Formar líderes empresariales competentes, conscientes, críticos y compasivos para transformar el mundo”*, basada en los cuatro principios fundamentales de la pedagogía ignaciana¹, recoge perfectamente este principio, poniendo el conocimiento de los alumnos al servicio de la sociedad a la vez que fomentando una conciencia crítica y compasiva, con la clara intencionalidad de mejorar la sociedad en su ámbito profesional.

1.4.Contexto institucional

La misión de la Facultad de CC. EE. y EE. de la Universidad Pontificia Comillas se define como *“Formar líderes empresariales competentes, conscientes, críticos y compasivos para transformar el mundo”*.

Desde este entendimiento y acorde con la misión de la propia universidad, esta cuenta con un Diploma de Habilidades Personales Comunicativas y Profesionales (Diploma HPCP) que cumple con la función de completar la formación técnica de los estudiantes en las áreas de habilidades profesionales a través de la lógica de la pedagogía Ignaciana. Esta se basa en conocerse a uno mismo para mejorar los sistemas de autogestión y autoeficacia; conocer el entorno que nos rodea para ser consciente del mundo en el que vivimos y por último dar apoyo y comprometerse con el entorno donde vivimos.

Para realizar este recorrido pedagógico, en concreto las habilidades relativas a dar apoyo y comprometerse con el entorno, los estudiantes cuentan en el último año con la asignatura obligatoria dentro del diploma de: Aprendizaje-Servicio.

Por otra parte, en el marco del nuevo plan estratégico de la Facultad de CC. EE. y EE aprobado en el año 2019, se contempla la necesidad de medir el impacto social generado con la educación que se ofrece y el desarrollo de competencias transversales (*soft skills*) a través, entre otras asignaturas, del Aprendizaje-Servicio y su medición.

The School should gain visibility and recognition in areas related to the School Mission by reviewing and validating every year the curricula of those courses more closely linked to our Identity. Others closely linked to this area, e.g. courses on Sustainability, and some courses within the Communication, Professional and Interpersonal Skills Certificate, like Ignatian Leadership, Entrepreneurship, or the Learning by Service project.

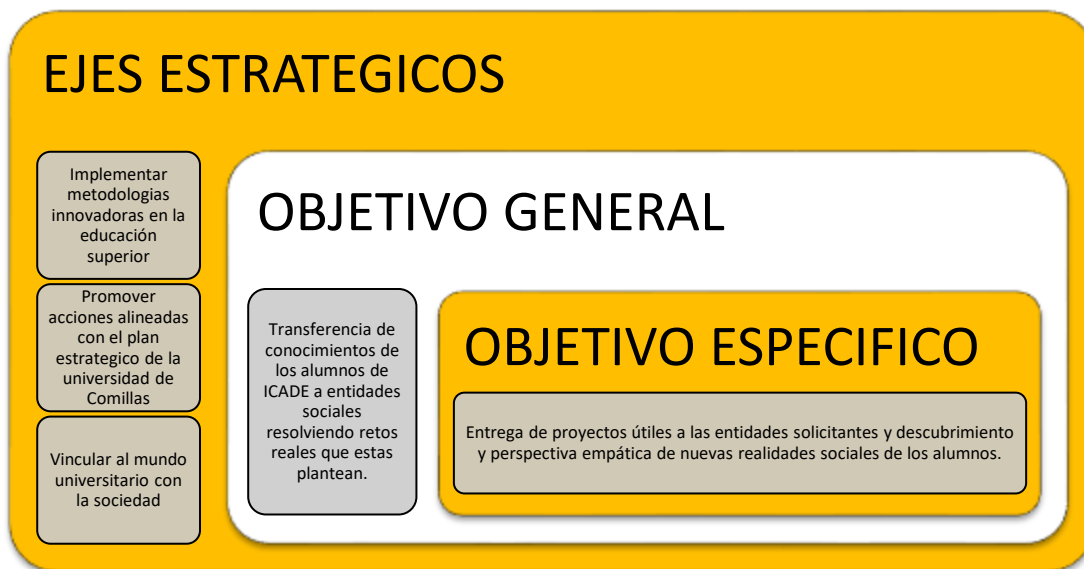
¹ Para mayor profundidad véase (Benito y Ballesteros 2019)

(...) Empowering the School Social Consulting Unit to:

- 1.-Analyze the possibility of creating a Chair related to social impact KPIs and measure social impact performance.
- 2.-Prepare an industrial Annual Report on social impact (different from the University own' report on Sustainability) to be presented on a yearly basis to the School' stakeholders. This should contribute to strengthen institutional links with all stakeholders and society as a whole.

Gráficamente podría representarse de acuerdo al siguiente esquema

Marco del ApS en Comillas



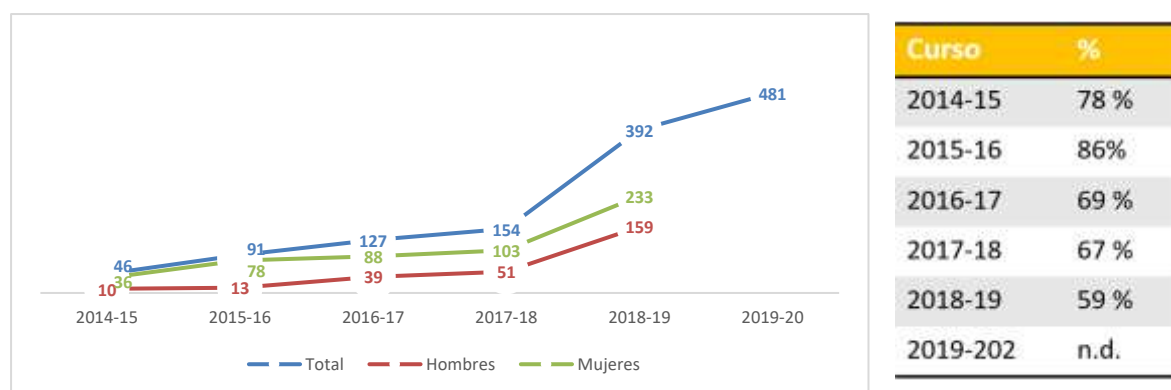
Durante el curso 2018/2019 la asignatura de Aprendizaje-Servicio cuenta con un coordinador de la asignatura: Carlos Ballesteros, y un equipo de 13 profesores contratados como profesores colaboradores para el acompañamiento de los alumnos. Los alumnos matriculados durante este curso son 398. El número de profesionales colaboradores (entendiendo como tales aquellas personas en activo en empresas que ofrecen pro-bono asesoramiento técnico y mentoría) es de 18, muchos de ellos *alumni* Comillas. Y los profesionales que acompañan los proyectos desde las entidades sociales son 53, siendo el número total de entidades sociales participantes 34.

Personas implicadas en el proyecto Aps 2018-2019 y su distribución por sexo

	Hombres	Mujeres	Total
Nº de profesores	4	9	13
Nº de alumnos	159	233	392
Nº de profesionales colaboradores	9	9	18
Nº de profesionales de entidades sociales	No hay datos		53
Nº total de entidades sociales participantes	No aplica		34

El siguiente gráfico da idea, además, de la evolución en el tiempo del Aprendizaje Servicio en la citada Facultad, desde su creación. Hay que hacer notar que, hasta 2017-2018 la oferta era únicamente voluntaria, para todo el alumnado de la Facultad a partir de 2º curso mientras que a partir de 2018-2019 se empieza a convivir con la oferta de asignatura obligatoria

Evolución del ApS (nº alumnos/as) en la Facultad de CC. EE. EE. 2014-2019



Por otra parte, ha parecido interesante copiar aquí un extracto de la Guía Docente de la asignatura. Aprendizaje Servicio es una asignatura de 3 ECTS, impartida el curso completo en 4º curso.

El objetivo de esta asignatura, gestionada y coordinada desde la Consultoría Social Empresarial ICADE, es completar la formación integral y en valores característica de nuestra Universidad. Concretamente se trata de que el alumnado sepa aplicar los conocimientos y competencias adquiridas a lo largo de los estudios del grado de ADE a problemas concretos a la vez que se oferta un servicio a la sociedad, con especial atención a las personas vulnerables y/o en riesgo de exclusión y sus circunstancias. Además, se pretenden introducir elementos reflexivos sobre cómo la profesión elegida (directivo de empresa) puede contribuir a hacer de este mundo un buen (mejor) lugar. Esta asignatura recoge y evidencia las dos competencias básicas del grado en ADE recogidas en la Memoria de acreditación:

1. Que los estudiantes sepan aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional y posean las competencias que suelen demostrarse por medio de la elaboración y defensa de argumentos y la resolución de problemas dentro de su área de estudio

2. Que los estudiantes tengan la capacidad de reunir e interpretar datos relevantes (normalmente dentro de su área de estudio) para emitir juicios que incluyan una reflexión sobre temas relevantes de índole social, científica o ética

Por otra parte, las competencias que se trabajan y resultados del aprendizaje que pretende son los reflejados en la siguiente tabla

Competencias y Resultados del Aprendizaje de la asignatura ApS

<p><u>Competencias Genéricas</u> CG2 Resolución de problemas y toma de decisiones CG3 Capacidad de organización y planificación CG11 Capacidad crítica y autocrítica CG13 Reconocimiento y respeto a la diversidad y multiculturalidad CG14 Capacidad para aprender y trabajar autónomamente CG16 Orientación a la acción y a la calidad</p> <p><u>Competencias Específicas</u> CE01 Resolver retos reales de organizaciones del Tercer Sector (en sentido amplio) en ámbitos de estrategia, Marketing, Dirección Financiera, Gestión de personas en la organización y en definitiva de cualquier área de la administración y dirección de empresas</p>	<p><u>Resultados de Aprendizaje</u> RA1 Es capaz de resolver un reto real aplicando los conocimientos adquiridos durante el Grado RA2 Es capaz de planificar el trabajo a lo largo del curso, establecer hitos y planes y mecanismos de control y medidas de contingencia RA3 Es consciente de sus debilidades y fortalezas y sabe aprender de ellas RA4 Reflexiona sobre las causas de la vulnerabilidad y las situaciones de exclusión y es capaz de dar respuestas a las mismas desde los conocimientos y competencias adquiridos durante sus estudios de Grado RA5 Presenta trabajos competentes y conoce y es consciente de que sus propuestas tienen consecuencias reales en las organizaciones y entidades con las que trabaja RA6 Trabaja con personas de diferente procedencia cultural reconociendo que la diversidad es una fuente de riqueza.</p>
--	--

La metodología de trabajo está basada casi exclusivamente en la resolución en equipo de retos de gestión para entidades reales. Requiere por tanto salir del aula y visitar el proyecto asignado, analizar el contexto e interactuar con las personas de la entidad. Complementariamente se ofrecen una serie de sesiones magistrales que ayudan a reflexionar sobre el sentido de la actividad realizada y a conocer otros paradigmas empresariales a los habituales, centrados en la persona (economía social y solidaria, economía del bien común, etcétera). Como ya se ha comentado más arriba la asignatura se imparte con carácter obligatorio, en último curso del grado de Administración y Dirección de Empresas, durante un curso académico completo, (sept. a mayo, aunque los proyectos pueden tener una duración menor) y con una dedicación estimada por parte del alumnado de 2 horas semanales (30 semanas) de las cuales el 70% corresponden al trabajo en el proyecto asignado. Cada 30 alumnos/as aproximadamente está acompañado por un/a profesor/a.

- La parte presencial de la asignatura supone acudir obligatoriamente a las sesiones magistrales marcadas en el calendario y a las reuniones periódicas de cada equipo con su profesor/a. Estas

sesiones magistrales ayudan a reflexionar sobre el sentido de la actividad realizada y a conocer otros paradigmas empresariales a los habituales, centrados en la persona (economía social y solidaria, economía del bien común, etcétera).

- La parte no presencial supone trabajar en la resolución del reto/proyecto asignado para lo cual es imprescindible salir del aula y visitar el proyecto asignado, analizar el contexto e interactuar con las personas de la entidad

La asignatura se evalúa y califica de acuerdo al desempeño en el proyecto asignado –para lo cual se podrán requerir informes a las entidades- y por medio de una Carpeta de Evidencias del Aprendizaje Individual que cada persona debe realizar. Para lo primero se dispone de una rúbrica de autoevaluación grupal (integrantes del equipo, representante de la entidad, profesor/a) que incluye y evalúa aspectos tales como la calidad y adecuación de la solución aportada y la dinámica de trabajo en equipo (reparto de tareas, resolución de conflictos) Por otra parte, la evaluación individual se llevará a cabo mediante la elaboración de una Carpeta de Evidencias del Aprendizaje que, con formato libre, tendrá como criterios de evaluación la originalidad y creatividad, la variedad de evidencias y el reflejo de los aprendizajes con espíritu crítico.¹

1.5. La rúbrica de Andrew Furco (2003) aplicada a la Universidad Pontificia Comillas. Esta

Andrew Furco publicó en 1998 (con sucesivas actualizaciones) una rúbrica de autoevaluación para la institucionalización del Aprendizaje Servicio en la educación superior, aplicada desde entonces a más de 80 universidades de EE.UU. y revisada en varias ocasiones por su autor. Distingue en ella cinco dimensiones:

1. Filosofía y misión
2. Involucramiento y apoyo de los docentes
3. Involucramiento y apoyo de los estudiantes
4. Participación de los socios comunitarios
5. Apoyo institucional (incluye dotación de recursos)

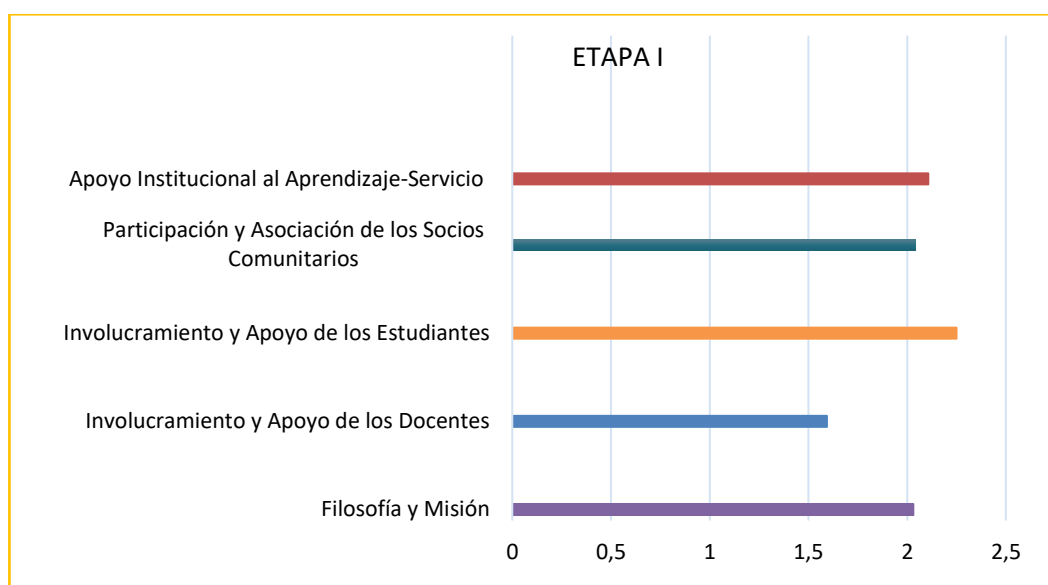
La rúbrica contempla tres etapas de desarrollo de cada dimensión. La Etapa I es la de “Creación de Masa Crítica”. Es en esta etapa en la que se empieza a reconocer el ApS y a construir las bases de apoyo para tal esfuerzo a nivel de toda la universidad. La Etapa II es la de “Construcción de Calidad”. Es en

¹ En el ANEXO puede consultarse la rúbrica de autoevaluación grupal y la guía para la elaboración de la Carpeta de Evidencias del Aprendizaje Individual

esta etapa en la que las universidades se esfuerzan en asegurar el desarrollo de actividades de calidad en contraposición a la cantidad de actividades. La Etapa III es la de aquella en la que una universidad tiene completamente institucionalizado el Aprendizaje-Servicio.

Durante las primeras semanas del mes de febrero de 2019 se pidió a informantes clave de la Universidad que rellenaran dicha rúbrica, llegando así a los resultados que, de manera gráfica y resumida se pueden observar en el siguiente gráfico

Rúbrica de Furco (2003) aplicada a la Universidad Pontificia Comillas



Es de destacar observando este gráfico que la dimensión más avanzada es la que se refiere a la involucración del alumnado. Una visión más detallada de las puntuaciones en esta dimensión refleja que, excepto en lo que se refiere al liderazgo del estudiantado en el proyecto institucional, el grado de conocimiento, los incentivos y las oportunidades que supone para el mismo participar en proyectos de ApS están muy evolucionados. No así con el apoyo e involucración del personal docente, que es la dimensión menos desarrollada y en la que, al contrario de lo que pasaba en la anterior, se reconoce el liderazgo de algunos profesores(as) a título individual (puntuando 2,2 sobre 3) pero obteniendo las puntuaciones mínimas en lo tocante a reconocimiento de la labor del docente y al grado de sensibilización y conocimiento. Es curioso además que estos mínimos lo sean tanto relativamente a la dimensión como en términos absolutos del total de la rúbrica.

En consonancia con lo reflejado en el apartado anterior, la dimensión “filosofía y misión” resulta relativamente bien valorada, reconociéndose muy positivamente que el ApS esté presente de manera expresa en el plan estratégico y muy bien alineado con la Misión. Esto correlaciona de alguna manera

con el apoyo en recursos (equipos, fondos...) aunque se echa en falta reforzar el equipo administrativo y las labores de coordinación.

Por último, un punto fuerte del ApS en Comillas es el trabajo con las entidades sociales, especialmente en lo referido al entendimiento mutuo y el grado de conocimiento, pero es necesario reforzar el liderazgo de la comunidad en el diseño e implementación de los proyectos de ApS.

1.6. La Teoría del Cambio

La Teoría de Cambio fue formulada por Weiss (1995) en un intento de mejorar las evaluaciones de los programas de intervención comunitaria (Stein y Valters, 2012;3) y ha sido rápidamente aceptada por el sector social, al presentar una alternativa mejor al tradicional modelo de planificación basado en el marco lógico, que se había venido usando desde la década de los 70 del siglo pasado (Vogel, 2012;6). A diferencia de éste, la Teoría del Cambio es capaz de vincular los resultados con las actividades: más allá de planificar o establecer indicadores de cumplimiento de objetivos, es capaz de recoger las inquietudes de las organizaciones sociales para representar el complejo cambio deseado con sus programas (Cathy, 2011;4). Weiss (1995;71) describe esta Teoría como “la teoría que explica los cómo y los porqués de una intervención social”

De entre las posibles definiciones de la Teoría del Cambio, la que más parece ajustarse al objeto de esta investigación es aquella que la define como “un proceso continuo de reflexión para explorar el cambio y cómo sucede” (Cathy, 2011; 5) También resulta inspiradora la aproximación de Retolaza (2011;4) que la entiende como “un mapa semi-estructurado de cambios que vincula nuestras acciones con ciertos resultados del proceso que queremos contribuir a que suceda en nuestro ecosistema inmediato. Hace explícito y articula nuestras suposiciones subyacentes en relación a cómo creemos que el cambio sucede y nuestra contribución a ese cambio”

De los posibles cambios que pueden plantearse con una intervención social (Retolaza 2011;5 citando a Reeler, 2005) emergentes o adaptativos, proyectables o lineales y transformadores y, la Teoría del Cambio funciona especialmente bien en estos últimos, debido a su complejidad y a su orientación estratégica (Anderson, 2004;2). Es por ello por lo que una buena formulación de la Teoría del Cambio debe estar claramente alineada y partir de la misión de la organización y su plan estratégico. Esto tiene consecuentemente implicaciones importantes en relación a la identidad de la organización, sus sistemas de creencia y a las relaciones de ésta con su entorno. La formulación de una buena Teoría del Cambio pasa así por preguntar a la organización una serie de cuestiones (Retolaza, 2011;12) entre las que pueden citarse:

- ¿Cómo podemos explicitar la necesidad de cambio en nuestro entorno?
- ¿Cuáles son las resistencias al cambio que encontramos en los actores?
- ¿Cuáles son las causas de las resistencias al cambio?
- ¿Qué estrategias vamos a implementar para transitar de un estado de confusión a otro de renovación?
- ¿Cómo podemos facilitar la creación de condiciones para la sostenibilidad de los nuevos cambios?

Dada no obstante la peculiar estructura y organización universitaria y teniendo en cuenta la circunstancia de que la Universidad Pontificia Comillas está justo inmersa en una reformulación de su plan estratégico simultáneamente esta investigación, el proceso y metodología de formulación de esta Teoría del Cambio ha sido adaptado a dichas premisas. Por tanto, sólo han tomado parte en ella, además del equipo investigador, los agentes más directamente involucrados en el ApS de Comillas: la oficina técnica de coordinación (Comillas Solidaria) y los responsables académicos de cada Facultad y Escuela. Para ello se ha celebrado un grupo focal que ha sido completado con un proceso Delphi en el que el documento inicial diseñado por el equipo de investigación con las aportaciones de dicho grupo ha sido enviado, mejorado y vuelto a enviar hasta obtener un consenso entre los citados actores.

Los problemas detectados a priori, y a los que el ApS en Comillas parece venir a tratar de dar respuestas, pueden ser:

1. La percepción por parte del Gobierno de la Universidad (y de la Compañía de Jesús) que, de alguna manera se echa en falta una cierta coherencia entre lo que se dice hacer en la universidad, reflejado en sus documentos fundantes (Declaración institucional, Ratio Studiorum, Proyecto Pedagógico) y lo que realmente se hace en el día a día de la realidad universitaria: “queremos formar líderes comprometidos para transformar el mundo... pero nos quedamos con profesionales que van a las mejores empresas”.
2. La necesidad de unir la formación académica con el compromiso del alumnado. La necesidad de avanzar en la propuesta de metodologías que, siguiendo la tradición pedagógica ignaciana (acción reflexión-acción), conecten los contenidos curriculares con la realidad social.
3. La idea de un alumnado (e incluso de algunos otros estamentos de la comunidad universitaria) algo desconectado de la realidad social más allá del entorno más cercano que les rodea. Esto es más evidente en algunos centros (ICADE, ICAI) con un alumnado cuya situación social, económica, familiar, les hace a veces estar un tanto alejados de condiciones de vulnerabilidad social.

4. La necesidad, como reflejo de la Responsabilidad Social Universitaria (Benito y Ballesteros 2019) de un compromiso con la sociedad, a través de las organizaciones sociales que vienen ya trabajando con la Universidad y con otras muchas, para generar impactos positivos y duraderos en las condiciones de vida de personas y colectivos con los que trabajan. Esta cuestión se puede relacionar con la intención de estrechar lazos con aquellas realidades y organizaciones que desde el Sector Social de la Compañía de Jesús se vienen trabajando y se ven como prioritarias.
5. La constatación de la baja participación del alumnado y en general de la juventud española
6. La natural evolución de una manera de entender la cooperación universitaria, desde la creación de la Oficina (luego Servicio) para el Compromiso Solidario y la Cooperación al Desarrollo y cuyo objetivo es “contribuir a la sensibilización de la comunidad universitaria con los problemas multidimensionales de la sociedad local y global, potenciando su participación en la construcción de un mundo más justo”.

2. La medición de impacto

La medición de impacto es un ámbito de estudio teórico con una intencionalidad aplicada. Sostiene la teoría de realizar una valoración más amplia que la que se ofrece habitualmente en los proyectos que suele estar basada principalmente en los resultados. La medición de impacto parte de la realidad de que todas las acciones, los proyectos y empresas generan o destruyen valor social. El reto reside en disponer de metodologías que permitan de manera rigurosa poder cuantificar el valor de cambios/impactos sociales que son mayoritariamente intangibles. Al poder medir los cambios intangibles podemos tener mayor capacidad para la toma de decisiones. Medir el impacto social debe ser el instrumento que permita mejorar de manera significativa los proyectos y organizaciones, puesto que los resultados únicamente no nos dan información suficiente para saber si la acción que estamos haciendo realmente está transformando de la manera buscada la vida de las personas.

Los resultados hacen alusión a la medición, generalmente cuantitativa, de las cifras significativas de los proyectos, previamente establecidos en los KPIs¹ u objetivos. Por ejemplo, número de alumnos que toma parte del ApS, el número de profesores o el número de proyectos ejecutados. Sin embargo, medir el impacto supone conocer la transformación que ha supuesto de manera longitudinal la experiencia de ApS en la vida de las personas. Que casi 400 personas hayan tomado parte de la asignatura en el

¹ KPI: *Key Performance Indicator*, o Indicador Clave de Desempeño en castellano. Son métricas que nos ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia

curso 2018-2019, como nos mostraba la tabla anterior, da idea de la dimensión del proyecto, pero no de la efectividad del mismo en cuanto al cumplimiento de los objetivos de aprendizaje y transformación vital marcados.

Hasta la fecha el interés de medición de impacto en ApS, en otras entidades ha estado basado en los resultados de aprendizaje académicos hacia los alumnos. También existe literatura sobre los resultados a nivel social y cívico de los alumnos. En la literatura también se contempla a veces el impacto en los docentes, y en menor medida de las entidades sociales o agentes comunitarios que forman parte del ApS. (Ruiz- Corbella y García-Gutierrez, 2019)

La medición de impacto parte de las entidades sociales, puesto que la gran parte de su trabajo es difícilmente explicable en términos de resultados tangibles. También en el mundo empresa comienza a extenderse tanto para conocer el impacto de sus acciones de RSC como por la necesidad legal de respetar la elaboración de memorias sostenibles (en empresas de más de 500 empleados)¹.

Los pasos que toda medición de impacto, sea cual sea la metodología que empleemos debe abordar, según la *European Venture Philanthropy Association* (EVPA,2012), son los siguientes y lo denominan: Gestión del impacto:

1. Establecimiento de objetivos
2. Análisis de los agentes involucrados
3. Medición: Resultados, impactos e indicadores
4. Verificación y valoración del impacto
5. Seguimiento y presentación de resultados.

El principal reto que presenta la medición de impacto es la subjetividad en las áreas que son de carácter más social, y que de manera histórica nunca han tenido valor en el mercado. Además, normalmente implica, como en el caso de ApS a multitud de agentes que forman parte y aportan recursos y reciben aprendizaje. Es por este motivo que siendo prudentes en la medición de impacto del ApS, se comienza únicamente en una facultad y con los impactos más significativos.

Resulta complejo modelizar un sistema de evaluación de impacto del ApS por varios motivos: las diferentes modalidades que existen del ApS, en función de la rama de estudios, o del planteamiento o calidad de la experiencia de ApS que se pueda ofrecer, y también por el foco que se ha tenido en el estudio del ApS como metodología pedagógica, lo que resume el impacto en varios agentes.

¹ Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.

2.1.El SROI

El *Social Return of Investment* (SROI), o lo que es lo mismo el retorno social de la inversión ha sido la metodología o herramienta seleccionada para la medición del impacto social de este informe. Se ha evitado, por mor de agilizar la lectura de este documento, incluir aquí una justificación académica de la elección de este método en comparación con otros y con base en la literatura, pero puede consultarse la misma en el Anexo I. No obstante, se proporciona aquí un extracto del mismo así como una breve explicación del método.

EL SROI nos permite analizar el valor de la asignatura Aprendizaje-Servicio poniendo el foco en el valor social que esta asignatura aporta en relación con los recursos invertidos. Para ello se ha realizado un estudio que permite la comprensión, análisis (para generar la medición) y posterior comunicación. Dada la reciente creación de esta asignatura, anteriormente no existe ninguna medición de impacto del ApS en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Comillas.

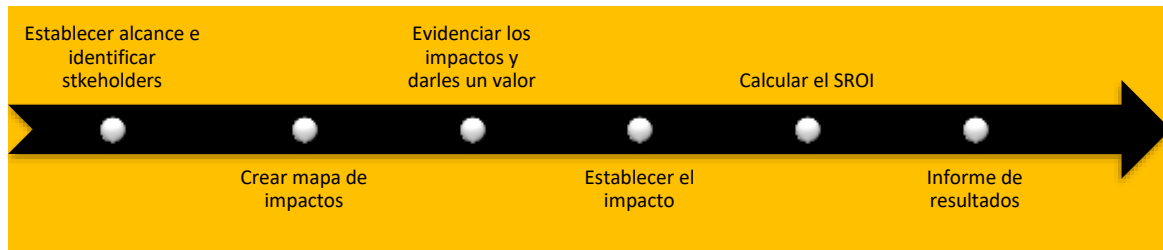
Este método emana de los tradicionales análisis de coste – beneficio, así como de conceptos propios de la contabilidad social, y permite, a través de la involucración de todos los grupos de interés, conocer el valor de los resultados en términos monetarios, aunque estos no tengan un valor real de mercado.

El SROI realizado ha requerido que el ApS de la Facultad de CC. EE. y EE de Comillas realice previamente su Teoría del Cambio, para conocer la creación de valor que como relato se espera de la asignatura desde todos sus prismas (grupos de interés). Esta teoría del cambio y creación de valor ha dado lugar tanto a la definición propia de ApS de la universidad de Comillas¹ como de la visión compartida (por todos los grupos de intereses) a largo plazo del ApS en la universidad.

Para el desarrollo de este estudio se ha seguido la “Guía de Métodos propuestos para la medición del impacto social” de la Comisión Europea y las fases de proceso propuestas por EVPA (2012) y que se reflejan gráficamente en la siguiente figura.

Fases SROI (EVPA 2012)

¹ Ya expresada más arriba



1. Establecer alcance e identificar *stakeholders*

En primer lugar, debemos delimitar el alcance de la medición para poder dimensionar el trabajo y poder adecuar la identificación de los grupos de interés de esta. Se entiende por grupos de interés aquellas personas u organizaciones que, debido al proyecto (asignatura de ApS), experimentan cambios. En el SROI los grupos de interés son piedra angular, ya que son los que definen tanto los conceptos clave como los resultados y cambios experimentados.

2. Crear mapa de impactos

Este ejercicio que se hace de mano de los grupos de interés permite entender qué cambia por la acción del proyecto y cómo cambia. En el mapa de impactos se deben descubrir tanto los recursos invertidos por todas las partes (en concepto de tiempo, dinero u otros), las actividades realizadas y los resultados. Después de conocer los resultados operativos o a corto plazo (*Outputs*) podremos describir los impactos generados a largo plazo (*Outcomes*). Estos cambios (*outputs* y *outcomes*) pueden realizarse tanto intencional como sin intención y ser tanto positivos como negativos.

3. Evidenciar los impactos y darles un valor

En esta fase debemos de emplear rigurosamente metodologías donde podamos extraer la información necesaria para poder mostrar evidencias de los impactos generados. Además, en algunos casos los cambios tienen carácter extrafinanciero, es decir, no tienen un precio en el mercado tradicional, y normalmente no se valoran. Para ello, emplearemos *proxies* o aproximaciones financieras que sustituyen el valor, a efectos financieros, de los impactos o beneficios que deseamos medir. Los *proxies* financieros seleccionados tienen que ser justificables: es fundamental que en el informe se justifique rigurosamente. Esta parte del SROI es especialmente compleja y debe ser accesible y entendible por cualquier persona (de los grupos de interés o externos) que quieran entender lo que se pretende medir.

4. Establecer el impacto

En esta fase buscamos ser lo más prudentes, rigurosos y honestos posibles para, de cada uno de los cambios previstos, realizar de manera justa las atribuciones que son propias de nuestra acción o proyecto. Para ello tenemos en consideración varios factores:

- Atribución: Es la proporción del cambio o impacto que se debe al ApS
- Peso muerto: Buscamos calcular el impacto que se hubiera dado en caso de no existir la asignatura de ApS.
- Decrecimiento: contemplamos con este factor cuanto puede ir variando a menos un impacto con el paso de los años.

Es fundamental, como se ha explicado previamente, que se justifiquen todos los indicadores tomados, las fuentes de verificación, así como los métodos empleados para todas las fases.

5. Calcular el SROI

Es la parte final donde se suman los impactos generados (negativos y positivos) ponderados por los factores de atribución y se comparan con los recursos invertido, habiendo transformado a factor económico aquellos que no lo estuvieran previamente, de ser necesario.

$$\frac{\text{Valor Actual Neto de los Impactos}}{\text{Valor Actual Neto de la Inversión}}$$

6. Informe de resultados

El informe es el documento donde se trata de explicar cada una de las fases, así como los resultados obtenidos. Han de compartirse con los grupos de interés y con las personas que puedan tener especial interés.

2.2. Alcance y recorrido de este informe

Hay que destacar que el presente estudio plantea la posibilidad de ser empleado para realizar un análisis en diferentes grados de profundidad. Efectivamente, la metodología expuesta se podría utilizar para:

- El estudio de posibles grupos comparativos entre diferentes universidades o facultades de la misma Universidad
- Un estudio comparativo longitudinal entre grupo de control y grupo intervenido (alumnos que cursan ApS de manera obligatoria y alumnos que por diferentes motivos no cursan la asignatura)

- Un estudio comparativo longitudinal entre grupo de control y grupo intervenido (Antes de realizar la asignatura de Aprendizaje-Servicio y después de haberla cursado). Como grupo de control se deberían de buscar alumnos del Grado de ADE de otra universidad de características similares a las del perfil de alumnado de Comillas que no tengan dentro de curriculum Aprendizaje-Servicio.
- Un estudio comparativo entre grupo intervenido y fuentes de datos generales (Nivel de calidad de vida y desarrollo personal de docentes universitarios, estudios sobre compromiso social juvenil, etc.) que sirvan como línea de base comparativa en algunos indicadores.
- El estudio comparativo entre el grupo intervenido y fuentes de datos generales (Otras investigaciones sobre el impacto social del ApS, estadísticas generales sobre sensibilización e implicación social de jóvenes universitarios, etc.) que sirvan como línea de base comparativa en algunos indicadores.
- El estudio prospectivo del retorno social de la inversión de la asignatura de ApS, que es precisamente lo que recoge este informe

2.3.Limitaciones:

Si las mediciones de impacto de proyectos en el ámbito social y empresarial tienen limitaciones y, todavía, muchos detractores, en el ámbito educativo esto se incrementa exponencialmente. Sin lugar a duda, el SROI no es un mecanismo de precisión perfecta, es por lo que trabajamos con *proxies* (aproximaciones), pero es hoy en día la metodología más sólida para ello. En el caso de la medición de impacto con SROI para el ApS en la universidad de Comillas, las principales limitaciones que nos hemos encontrado son:

- No existe literatura sobre medición de impacto social en proyectos de ApS con perspectiva economicista.
- El ApS como metodología pedagógica en Comillas tiene una trayectoria de más de 8 años, pero sin disponer de datos sistematizados.
- La asignatura de ApS (área de estudio del SROI) solo tiene un recorrido de un año.

RESULTADOS E IMPACTOS

3. Alcance de la medición e identificación de grupos de interés

Aunque en epígrafes anteriores ya hemos ido señalando algunos datos de interés respecto al alcance del presente SROI, a continuación, se resumen los métodos empleados para delimitar el alcance de este:

- Revisión global sobre el ApS como metodología pedagógica de gran interés en la actualidad en el ámbito universitario.
- Análisis detallado del estado del ApS en la Universidad de Comillas, agentes que forman parte, así como planes estratégicos que hablan de compromiso institucional hacia el APS.
- Entrevista grupal con agentes clave del ApS: coordinadores de ApS en la Facultad de Derecho (Clínica Jurídica), CC.EE. y EE. (Consultoría Social Empresarial), ICAI (#ICAI SocialLab) y el coordinador designado en la facultad de Ciencias Humanas y Sociales (CIHS)
- Rubrica de evaluación sobre el grado de institucionalización del ApS en entes clave decisorios (Vicerrectores y Decanos/Directores de Escuela, Directores/coordinadores de las estructuras académicas; Personal)
- Entrevista con responsables del departamento de: Comillas Solidaria.
- Taller con agentes clave (de todos los grupos de interés) del ApS: docentes, alumnos, entidades sociales, profesionales colaboradores.
- Grupos focales con cada uno de los grupos de interés: docentes, alumnos, entidades sociales, profesionales colaboradores.
- Visita a sesión de ApS formativa para profesores y clases magistrales a alumnos.

3.1. Determinación del alcance del análisis

El motivo de este epígrafe es poder crear el marco de referencia dentro de Comillas de las áreas que se medirán, aunque como ya se ha comentado este estudio nace con un enfoque de replicabilidad del sistema de métrica a otras facultades y universidades. El propósito del análisis coincide con algunos de los objetivos del estudio global. A saber:

1. Conocer el aporte de valor del Aprendizaje-Servicio como metodología pedagógica para la sociedad.
2. Visibilizar ante agentes sociales el cambio de paradigma educativo de la universidad con la apuesta de formación transformadora y de colaboración con la comunidad.
3. Avanzar en la creación de indicadores de medición de impacto para todos los grupos de interés del Aprendizaje-Servicio para su posible estandarización, y valorar el retorno en todas las universidades donde se desarrollen programas y proyectos de Aprendizaje-Servicio.

Para ello, tomaremos en consideración la asignatura de ApS que se enmarca en el último curso de los estudios en el diploma HPCP. Así pues, el alcance del análisis de medición de impacto se centra en la aplicación de un análisis de impacto SROI prospectivo para evaluar el impacto social que se puede generar tras aplicar esta metodología, limitado al ApS en la Facultad de CC. EE. y EE. en primera fase.

Este análisis está enfocado en mejorar la metodología pedagógica del ApS para un mayor impacto social en todos los grupos de interés y corroborar la hipótesis del alineamiento del ApS con la misión de la facultad.

Se entiende por impacto para el programa de ApS citado “Los cambios que experimentan en sus vidas las personas a medio y largo plazo gracias a la participación en la asignatura de ApS. Estos cambios son a nivel de mejoras en el bienestar, en la mejora de competencias personales y/o profesionales y en las mejoras de competencias prosociales”.

3.2. Identificación de los grupos de interés

Entendemos grupos de interés según la guía mencionada previamente (EVPA, 2014) como: “cualquier actor que realiza actividades en conexión directa con la organización objeto de medición o que se vea afectada por ella”. Por ello, es de carácter relevante en los estudios SROI poder discernir que grupos son estos. En el caso del ApS en el ámbito universitario, algunos de ellos son muy evidentes: alumnos y docentes. En el caso de Comillas se emplea un modelo de ApS que se distingue del común en la literatura ya que incluye grupos de interés que otros modelos no contemplan. El propósito de esta identificación es realmente importante, puesto que nos marcará el posterior mapa de impactos (tanto positivos como negativos).

Se han identificado los siguientes stakeholders (Grupos de interés):

- Estudiantes
 - Cursando ApS de manera voluntaria
 - Cursando ApS como asignatura obligatoria
- Docentes
 - De la asignatura de ApS
 - De otras asignaturas de la Facultad
- Entidades sociales
 - Organizaciones sociales
 - Profesionales de entidades sociales responsables de proyectos de ApS
- Institución educativa
- Profesionales colaboradores

Se ha realizado el análisis de materialidad (The SROI Network, 2012) para la inclusión o no de cada grupo en el análisis SROI dando el siguiente resultado:

Análisis de materialidad por grupos de interés

	GRUPO DE INTERES	BREVE DESCRIPCIÓN	RESULTADO MATERIALIDAD	INCLUSION
ESTUDIANTES	Alumnado de la asignatura de ApS de la Facultad de CC. EE. y EE	392 alumnos y alumnas de 4 curso de E2, E2 bilingüe, E4 y E6 matriculados en la asignatura de ApS durante 2018-2019	Primaria. Impacto significativo del programa sobre este colectivo	Incluido
	Alumnos que de manera voluntaria realizan ApS a través de Comillas Solidaria	9 alumnos de ADE que realizan ApS en alguno de los formatos ofrecidos por Comillas Solidaria	Primaria. Impacto significativo del programa sobre este colectivo. Se excluye de este estudio con intención de ser grupo de contraste para posteriores mediciones.	Excluido
ENTIDADES SOCIALES	Organizaciones sociales	34 entidades legales y sin ánimo de lucro que trabajan en pro de un reto social	Primaria. Impacto significativo del programa sobre este colectivo	Incluido
	Profesionales de entidades sociales	53 responsables en la entidad social que trabajan junto al alumnado para resolver el reto social	Primaria. Impacto significativo del programa sobre este colectivo	Incluido
DOCENTES	Profesorado de ApS que acompañan al alumnado	13 docentes que acompañan a los grupos de alumnos/as y facilitan el acercamiento a la realidad social diferente.	Primaria. Impacto significativo del programa sobre este colectivo	Incluido
	Profesorado de la Facultad de CC. EE. y EE que no dan la asignatura de ApS	Profesores/as que imparten clase en la facultad en otras asignaturas	Secundario. Se estima que el impacto en este grupo de interés es menor e indirecto	Excluido
	Profesores de diploma de HPCP	Encargados de realizar el complemento a los estudios del alumnado en materias de habilidades profesionales.	Secundario.	Excluido

Análisis de materialidad por grupos de interés (cont.)

INSTITUCION EDUCATIVA (UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS)	Agentes decisorios en la entidad educativa:	2 Vicerrectores, 4 Decanos/directores de Escuela encargados de diseñar y velar por la misión y el cumplimiento del plan estratégico	Secundario. Se estima que la suma del impacto generado en el resto de grupos de interés incluidos es el dato que aporta valor y que el valor de este grupo y sus indicadores son complejos para medir.	Excluido
	Comillas Solidaria	Oficina de la Universidad de Comillas que gestiona todas las actividades voluntarias para el alumnado. Gestor del ApS en formato voluntario.	Secundario. Se estima que el impacto en este grupo de interés es de carácter temporal por la inclusión del ApS como asignatura obligatoria.	Excluido
	Área de Pastoral	Oficina de la Universidad que busca ser espacio de acogida, inspiración, diálogo, formación y celebración al servicio de la misión educativa de la Universidad y la construcción de un mundo más justo y fraterno.	Secundario. Se estima un menor impacto y, de darse, este es negativo para el grupo de interés.	Excluido
	Alumni	Alumnado ya graduado de sus estudios en la Facultad de CC.EE. y EE. de la Universidad Pontificia Comillas	Secundario. Se estima un menor impacto y de darse este es negativo para el grupo de interés. En cualquier caso alguno de ellos ha sido tenido en cuenta por pertenecer al siguiente grupo (profesionales colaboradores)	Excluido
PROFESIONALES COLABORADORES	Profesionales en activo en empresas	18 profesionales del mundo, fundamentalmente de la consultoría, que dan soporte a los proyectos de ApS que requieren de un apoyo mayor por la complejidad del proyecto	Primaria. Impacto significativo del programa sobre este colectivo	Incluido

**Se incluyen únicamente las cifras (del curso 2018/2019) de los grupos de interés que han sido incluidos en el análisis SROI.*

Sobre los grupos a contemplar para la medición de impacto se ha tomado en consideración aquellos que tenían una implicación y participación directa en los proyectos de ApS. Todos los grupos que reciben impacto significativo, y que por lo tanto han sido seleccionados e incluidos en la medición, han participado de manera directa en las fases del SROI, desde el diseño de la Teoría del Cambio.

También se ha valorado para la decisión el foco de la investigación en el diseño de la herramienta de medición de impacto social para la asignatura de ApS, siendo conscientes de que en la Universidad se realizan otras modalidades de ApS. (ver tabla)

Modalidades de Aprendizaje Servicio en la Universidad Pontificia Comillas (excepto asignatura Diploma HPCP)

MODALIDADES DE APRENDIZAJE SERVICIO	RESPONSABLES DE LA IMPLANTACIÓN	DESCRIPCIÓN
ApS voluntariado internacional	Comillas Solidaria	Se plantea acciones de aprendizaje servicio en colaboración con entidades sociales de países en vías de desarrollo, con el fin de aprovechar los conocimientos y competencias de los alumnos para el desarrollo de las comunidades de dichos países, a la vez que a los estudiantes les permite conocer el trabajo en el tercer sector y la cooperación internacional y realizar (diseño y ejecución) proyectos reales
ApS Voluntario	Comillas Solidaria	Experiencia en la que se permite que los alumnos aporten su conocimiento para resolver un reto social, en colaboración con entidades sociales con sede y proyectos en España, a la par que dan apoyo a un proyecto de una entidad que requiere de una necesidad concreta. Se puede realizar durante el curso o en verano.
ApS como metodología dentro de asignatura	Docentes de las facultades de ICADE o ICAI a título personal	Docentes que, por conocimiento propio, conocen la metodología de ApS y deciden que parte de su contenido curricular lo van a realizar a través de una experiencia de ApS.
ApS como TFG	Docentes de las facultades de ICADE o ICAI a título personal	Docentes que plantean a sus alumnos Trabajos de fin de Grado donde se emplea la metodología de ApS para realizar dicho trabajo. Estos proyectos aportan la experiencia a de aprendizaje y desarrollo del TFG a los alumnos y dotan de soluciones valiosas a las entidades sociales donde se realiza.

En las dos primeras prima un enfoque vivencial mientras que en las dos siguientes (y en la asignatura del Diploma) prima el enfoque académico, sin perder no obstante en ninguno de las dos aproximaciones aspectos del otro enfoque.

Los grupos de interés secundarios en este informe, y por lo tanto excluidos, podrían ser considerados grupos de control o grupo experimental en otros informes SROI (por ejemplo, alumnos que realizan ApS de manera voluntaria).

Por lo tanto, todas las herramientas diseñadas (cuestionarios, etc.) para poder implementar la medición de impacto en la Facultad de CC. EE. y EE a partir del curso 2019/2020 están pensadas para los grupos catalogados como incluidos en este informe.

Para la realización de medición de impacto, en epígrafes posteriores se incluirá el detalle de las fases donde se ha de involucrar a cada grupo de interés y el número de muestra idóneo para realizar un análisis riguroso.

4. Creación del mapa de impactos

A continuación, se expone una tabla con los grupos de interés incluidos en el estudio y los principales cambios/ impactos experimentados por ellos de acuerdo a lo extraído en los diferentes grupos focales realizados con cada uno de ellos. Asimismo, se realiza también una tabla, por grupo de interés, con posibles cambios o impactos negativos que se han esbozado durante la investigación y que se deberán medir a la hora de realizar la implementación de la herramienta.

Grupos de interés incluidos y excluidos en el estudio

GRUPOS DE INTERES		CAMBIOS/ IMPACTOS EXPERIMENTADOS
ESTUDIANTES	Alumnado de la asignatura de ApS de la Facultad de CC. EE. y EE de la universidad Pontificia de comillas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementa el nivel de sensibilización sobre realidades sociales desconocidas previamente ▪ Mejora del compromiso ciudadano ▪ Incrementa la perspectiva de salidas profesionales (al tercer sector) ▪ Reduce la visión positiva de la acción social (impacto negativo por obligatoriedad de ApS en formato asignatura). ▪ Incrementa el deseo de ampliar contenido formativo dentro de sus estudios curriculares ▪ Incrementa el nivel de compromiso social posterior a la experiencia ApS ▪ Mejora las habilidades profesionales vinculadas al aprendizaje de lo social
ENTIDADES SOCIALES	Organizaciones sociales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potencia el cumplimiento de la misión organizacional de sensibilización y concienciación sobre problemática social ▪ Incrementa la captación de talento al tercer sector ▪ Incremento de la capacidad de realizar proyectos o ejecutar iniciativas ▪ Mejora del estatus de la organización por establecer colaboración con la marca: Comillas
	Profesionales de entidades sociales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora las habilidades de comunicación ▪ Incrementa el aprendizaje de nuevas herramientas de trabajo TIC ▪ Incrementa la motivación de los profesionales ▪ Mejora el bienestar personal por participar en actividad universitaria
DOCENTES	Profesores de ApS que acompañan al alumnado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de la motivación por la labor docente (revitalización) ▪ Cambio positivo de perspectiva sobre el rol del docente (guía de equipos de trabajo) ▪ Mejora el desarrollo personal ▪ Incremento del sentido de orgullo hacia la institución: Comillas
INSTITUCION EDUCATIVA:	Agentes decisorios en la entidad educativa:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora el alineamiento con la misión institucional ▪ Mejora el sentido de pertenencia institucional de los empleados (el conocimiento de la asignatura de ApS mejora el sentido de pertenencia institucional de los empleados)
PROFESIONALES	Profesionales en activo en consultoras que acompañan alumnos en proyectos de ApS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora la percepción de la marca: Comillas ▪ Potencia el trabajo en equipo en la empresa ▪ Mejora la sensibilización sobre realidades sociales desconocidas previamente ▪ Mejora el clima laboral ▪ Mejora competencias profesionales en colaboradores juniors (gestión de equipos, etc.)

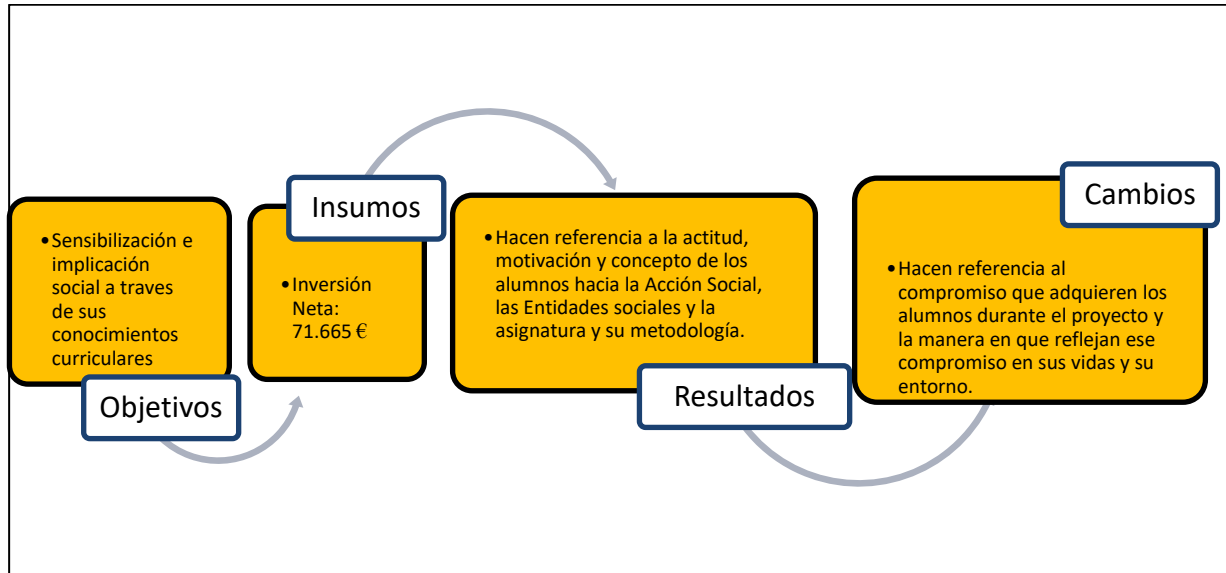
4.1.Descripción de los cambios

A continuación, expondremos la Teoría del Cambio experimentada por cada uno de los grupos de interés. Esta descripción en cadena de los cambios nace de las conclusiones, objetivos y resultados esperados de la Teoría del cambio global del ApS y la fase de análisis se realizó junto con los agentes clave y grupos de interés, como se menciona anteriormente¹.

Los diagramas describen gráficamente cómo, para obtener los objetivos identificados, cada grupo de interés hace una aportación al proyecto que constituyen los insumos. A través de las actividades abordadas a lo largo del proyecto y de los procesos que se van desarrollando se obtienen unos resultados observables en cada grupo de interés y que se traducen en los cambios que hemos definido.

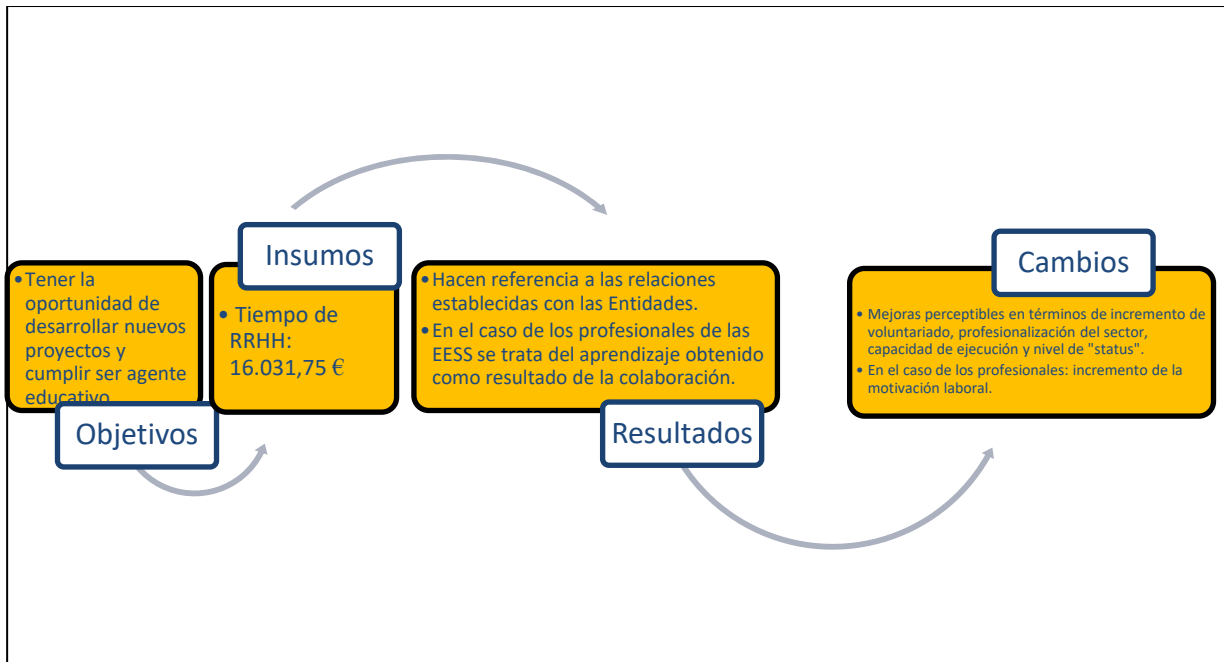
Los insumos en este apartado se han considerado netos, el detalle de las partidas que componen la inversión de la asignatura de ApS 2018/2019 en ICADE por grupo interés se puede consultarse en el apartado de Inversión. En el caso de los resultados y los cambios se ofrece una descripción global con la intención de reflejar una definición de éstos de manera holística. En posteriores epígrafes se detallará el listado completo de resultados y cambios para obtener el detalle.

Teoría del Cambio: estudiantes

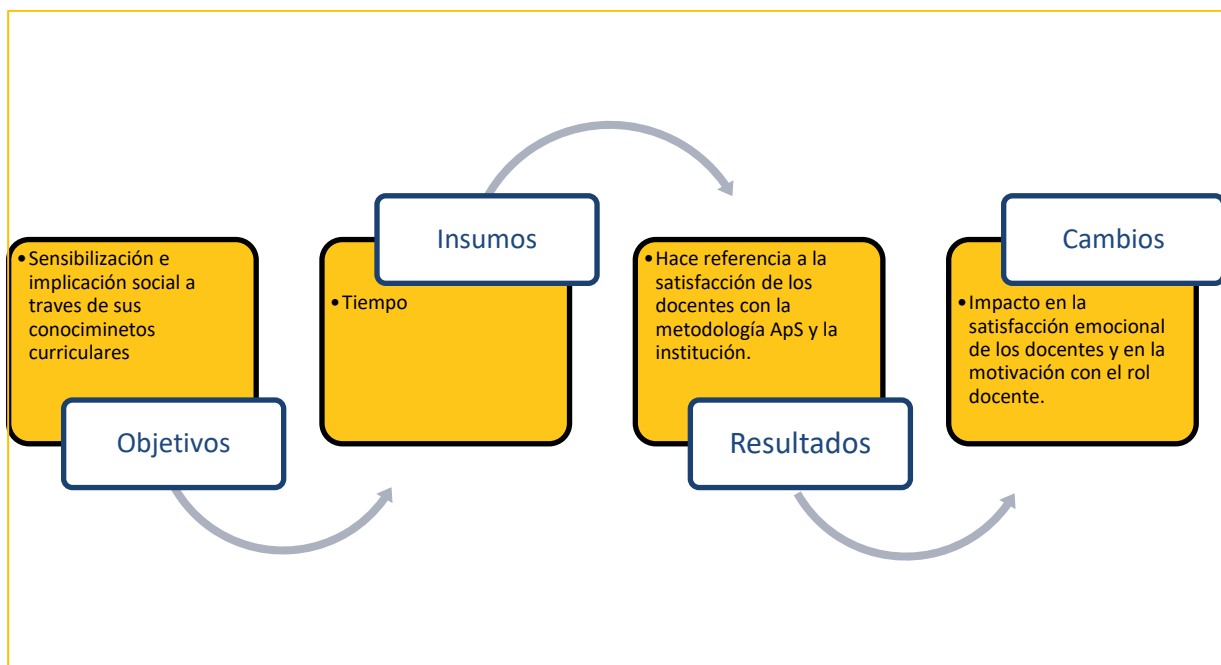


¹ Véase ANEXO.

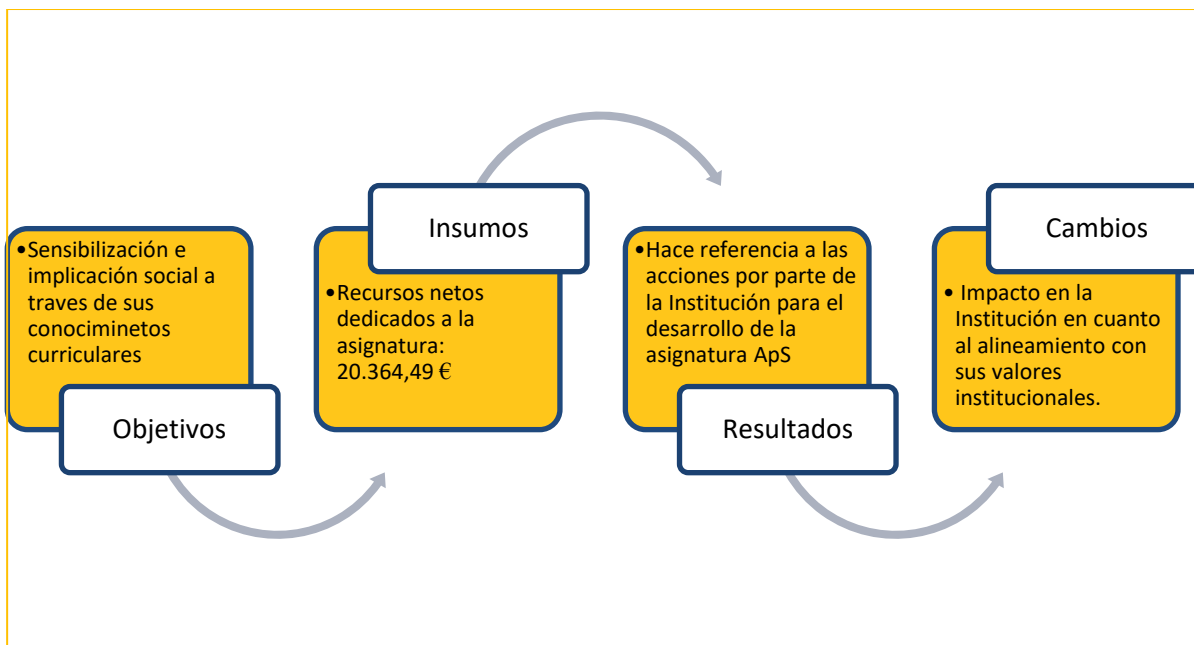
Teoría del Cambio: Entidades Sociales



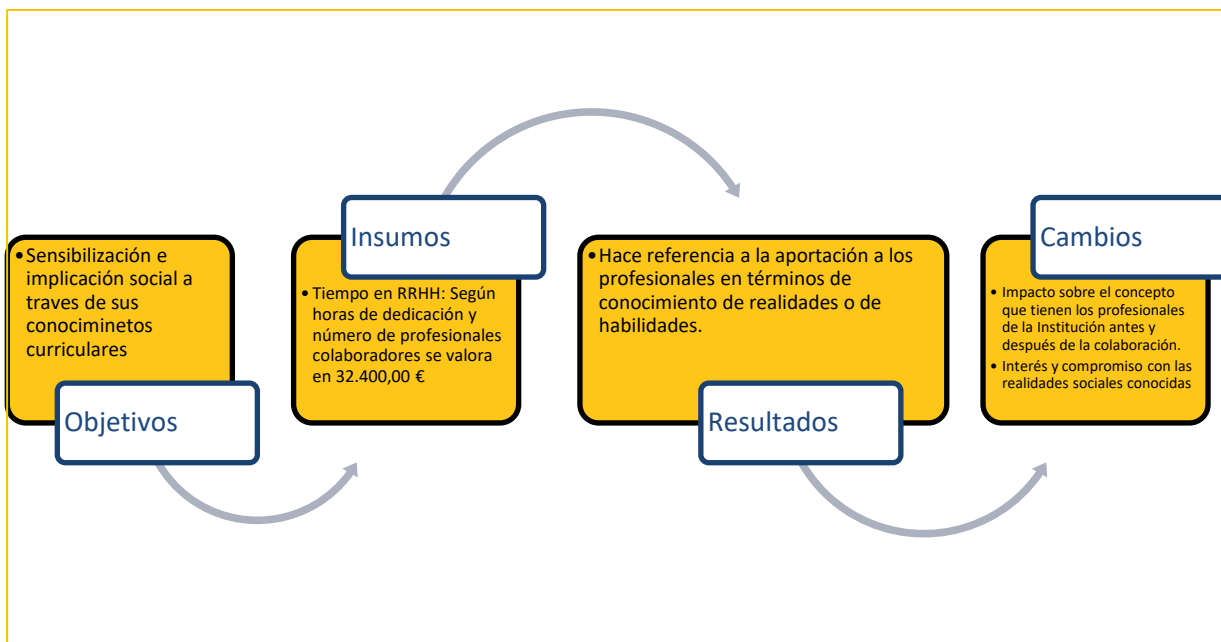
Teoría del Cambio: Docentes



Teoría del Cambio: Institución educativa



Teoría del Cambio: Profesionales colaboradores



4.2. Evidenciar los impactos

Para que en el futuro podamos disponer de datos de impacto, debemos de recoger información sobre los resultados de este. Los resultados responden al grado de cumplimiento de los indicadores por objetivos en base a las actividades o acciones para su logro. A continuación, se expone una tabla con los

resultados que se van a medir por grupo de interés. En ella disponemos de una variable, nivel de logro de resultado, donde el resultado puede haber sido logrado al 100% o está en desarrollo. También se marcan aquellos resultados que son incluidos en SROI de aquellos que no lo son.

Resultados que se van a medir por grupo de interés

Grupo de interés	Resultados	Indicador	Resultado Logrado	Resultado en desarrollo	Incluido SROI
Alumnos	Carpeta de evidencias de aprendizaje	Nº de carpetas de evidencias de aprendizaje aprobadas			✓
	Rubricas de evaluación	Nº de rubricas de evaluación aprobadas			✓
	Proyectos de ApS	Nº de proyectos de ApS entregados a entidades sociales			✓
Entidades Sociales	Conseguir dar a conocer la realidad social con la que trabajan	Nº de entidades sociales que disponen de al menos una sesión para explicar al grupo de alumnos el colectivo con el que trabajan.			
	Seguimiento de proyectos para el correcto	Nº de reuniones (media) de cada entidad social con cada grupo de estudiantes en todo el desarrollo de proyecto			
	Ejecución de nuevos proyectos desarrollados en ApS	Nº de proyectos que se ejecutan			✓
	Incremento de la participación en espacios de <i>networking</i> a través de la consultoría Social empresarial	Nº de entidades sociales que participan en los eventos anuales de ApS (desayuno presentación y exposición final de proyectos)			
	Mejora el vínculo entre la entidad social y Comillas	Nº de otros eventos a los que son invitados desde la universidad.			
Docentes	Guiar a el alumnado en su encuentro con las entidades sociales a través de sesiones presenciales	Nº de sesiones presenciales con grupos de alumno (media de todos los profesores)			✓
	Seguimiento de proyectos de principio a fin a través de otros medios (mail, mensajería)	Nº de contactos (media mensual) de docentes con grupos de alumnos a través de otros medios			
	Visibilizar el ApS en la universidad como profesionales	Nº de actividades universitarias (fuera de docencia) en las que participan los docentes de ApS			
Institución educativa	Implementación de ApS en facultades	Nº de facultades que cuenta con recursos específicos para ApS			✓
	Visibilidad del ApS a la comunidad educativa	Nº de apariciones en redes sociales de la universidad del ApS en un curso			
Profesionales colaboradores	Realizar horas de voluntariado profesional corporativo	Nº de profesionales/hora que participan en proyectos de ApS			✓
	Proyectos en los que participan en un curso académico	Nº de proyectos de ApS en los que participan			

Después de localizar todos los resultados para cada grupo de interés, pasamos a detallar los impactos o cambios producidos en cada grupo de interés. Entendemos impactos como cambios o transformaciones en diferentes áreas de la vida de la persona que trascienden en más o menos medida en el tiempo. Para cada impacto se realiza una descripción y se propone indicador de medida, habiendo sido todos ellos validados con cada uno de los grupos de interés.

Impactos producidos en el alumnado

Impactos	Descripción	Indicador	Incluido en SROI
Incrementa el nivel de sensibilización sobre realidades sociales desconocidas previamente	Participan de manera continuada al menos 6 meses en una actividad de acción social	Nº de alumnos/as que se encontraban por primera vez en una actividad de acción social continuada	✓
	Son capaces de explicar la realidad social que han descubierto	Nº de alumnos/as que afirma disponer de información suficiente como para explicar a una tercera persona la problemática social en la que se han implicado en la experiencia de ApS	✓
	Mayor capacidad de análisis de las causas de problemas sociales	Nº de alumnos/as que es capaz de argumentar los porqués para que se dé la problemática social	✓
Mejora del compromiso ciudadano	Mayor participación local con los problemas sociales cercanos a su vida	Nº de alumnos/as que después de 2 años de finalizar el proyecto de ApS verbaliza realizar acciones de manera proactiva para mejorar la convivencia en su entorno local	✓
Incrementa la perspectiva de salidas profesionales (al tercer sector)	Amplia la perspectiva de salidas profesionales	Nº de alumnos/as que tras finalizar el proyecto de ApS se plantean como opción el tercer sector como salida profesional	✓
Reduce la visión positiva de la acción social (impacto negativo por obligatoriedad de ApS en formato asignatura).	Disminuye la participación de los jóvenes con entidades sociales	Nº de alumnos/as que un año después de finalizar el proyecto de ApS tienen una mayor reticencia a colaborar con proyectos sociales	✓
	Empeora el concepto de entidades del sector social.	Nº de alumnos/as que manifiesta tener peor concepto de las entidades sociales que cuando comenzó la experiencia de ApS	✓
	Genera malestar en los alumnos/as	Nº de alumnos/as que presentan quejas directas a la universidad al finalizar el proyecto de ApS	✓
	Dificulta que alumnos/as colaboren con proyectos sociales en el futuro	Nº de alumnos/as 2 años después manifiesta no colaborar con entidades sociales	✓
Incrementa el deseo de ampliar contenido formativo dentro de sus estudios	Potencia la curiosidad en realidades sociales desconocidas	Nº de alumnos/as que manifiestan sentirse agradecidos por la oportunidad de conocer un sector profesional desconocido	✓
	Mejora la motivación hacia el sector social	Nº de alumnos/as que verbalizan comenzar la asignatura obligatoria de ApS desmotivados y que tras la experiencia dicen que es positiva para su crecimiento personal (valores)	✓
	Revela un nuevo camino formativo de <i>expertise</i>	Nº de alumnos/as respecto el total que al finalizar el grado cursa un posgrado en materia de RSC o similar.	✓
Incrementa el nivel de compromiso social posterior a la experiencia ApS	Mayor colaboración como donantes en entidades sociales	Nº de alumnos/as que después de 3 años mantienen vínculo con alguna entidad social a través de aportaciones económicas	✓
	Mayor colaboración como voluntarios en entidades sociales	Nº de alumnos/as que realizan voluntariado en entidad un año después del ApS	✓
Mejora las habilidades profesionales vinculadas al aprendizaje de lo social	Mayor conciencia sobre la importancia del impacto social y medioambiental empresarial	Nº de alumnos/as que 3 años después de finalizar el proyecto, en sus puestos de trabajo se preocupan por la triple cuenta de resultados de la empresa (post test)	✓

Impactos producidos en las entidades sociales

Impactos	Descripción	Indicador	Incluido en SROI
Potencia el cumplimiento de la misión organizacional de sensibilización y concienciación sobre problemática social	Amplían vías de acción de voluntariado, sensibilización y concienciación.	% de peso del voluntariado respecto al total de acciones de sensibilización y concienciación sobre problemática social	✓
Incrementa la captación de talento al tercer sector	Potencia la incorporación de alumnos/as altamente cualificados a las entidades sociales	Nº de alumnos/as que son llamados para entrevista como voluntarios o trabajadores para la entidad una vez finalizado la experiencia de ApS (final test)	✓
Incremento de la capacidad de realizar proyectos o ejecutar iniciativas	Oportunidad de realizar proyectos en las entidades que no serían posibles a través de otra vía propia o de colaboración	Nº de propuestas de proyectos nuevos para las entidades sociales que se pueden realizar gracias a la colaboración de ApS	✓
Mejora del estatus de la organización por establecer colaboración con la marca: Comillas	Mas colaboraciones con otras entidades	Nº de nuevas colaboraciones con otras entidades gracias al enlace o colaboración con Comillas 2 años después (post test)	✓
	Mejora la visibilidad	Nº de impactos en redes sociales gracias al enlace o colaboración con Comillas	✓
Mejora las habilidades de comunicación	Más oportunidades de poner en práctica habilidades de comunicación oral	Nº de profesionales de las entidades sociales que afirma haber puesto en práctica habilidades de comunicación oral (Por ejemplo: Analiza información que tiene que trasladar, selecciona ideas que hay que comunicar, prepara un discurso coherente, decide el mejor contexto para comunicar)	✓
	Más oportunidades de poner en práctica habilidades de comunicación escrita	Nº de profesionales de las entidades sociales que afirma haber puesto en práctica habilidades de comunicación escrita (Por ejemplo: Analiza información que tiene que trasladar, selecciona ideas que hay que comunicar, prepara un discurso coherente, decide el mejor contexto para comunicar)	✓
Incrementa el aprendizaje de nuevas herramientas de trabajo TIC	Mayor competencia TIC	Nº de empleados que afirma haber aprendido junto a el alumnado el uso de alguna nueva herramienta de trabajo TIC	✓
Incrementa la motivación de los profesionales	Mayor motivación profesional por asumir nuevas tareas	% de profesionales de entidades sociales (Respecto al Nº total de profesionales que participan en un año) que incrementa la motivación profesional por asumir nuevas tareas (mentoring de alumnos/as universitarios) en proyecto de ApS en el pretest/ final test de satisfacción profesional	✓
	Mayor motivación profesional por dar a conocer una realidad social	Porcentaje de profesionales de entidades sociales (Respecto al Nº total de profesionales que participan en un año) que incrementa la motivación profesional por dar a conocer una realidad social en proyecto de ApS	✓
Mejora el bienestar personal por participar en actividad universitaria	Mayor nivel de participación universitaria que potencia el bienestar intelectual	% de profesionales de entidades sociales (Respecto al Nº total de profesionales que participan en un año) que incrementa el bienestar intelectual vinculado a la participación en actividad universitaria (ApS) en el pretest/ post test de satisfacción profesional	✓

Impactos producidos en el profesorado

Impactos	Descripción	Indicador	Incluido en SROI
Aumento de la motivación por la labor docente (revitalización)	Reduce el nivel de rotación de los docentes	% de rotación de docentes de ApS respecto al porcentaje de rotación total de los docentes	✓
		Nº de profesores/as que siendo docentes previamente manifiestan de manera explícita que ApS supone una mayor apetencia que asignaturas impartidas previamente	✓
Cambio positivo de perspectiva sobre el rol del docente (guía de equipos de trabajo)	Transferencia del rol docente a otras asignaturas	Nº de profesores/as que traslada el modelo de rol docente a otras asignaturas que imparte después de un año de docencia en ApS	✓
	Mayor difusión de la metodología entre docentes	Nº de docentes que recomiendan a otros docentes emplear la metodología ApS en sus clases	✓
Mejora el desarrollo personal	Mayor satisfacción profesional por enseñar valores sociales a los alumnos/as	Nº de docentes de ApS que incrementa la satisfacción emocional vinculado a la enseñanza de valores sociales en el pretest/ post test de satisfacción profesional	✓
Incremento del sentido de orgullo hacia la institución: Comillas	Mayor nivel de satisfacción con la institución: Comillas	Nº de docentes de ApS que incrementa el nivel de satisfacción con la institución: Comillas en el pretest/ final test de satisfacción	✓

Impactos producidos en la institución educativa

Impactos	Descripción	Indicador	Incluido en SROI
Mejora el alineamiento con la misión institucional	Mayor apuesta institucional en la metodología ApS	% Incremento de presupuesto anual (2019 a 2021) para Aprendizaje-Servicio en la Universidad de Comillas	✗
Mejora el sentido de pertenencia institucional de los empleados (el conocimiento de la asignatura de ApS mejora el sentido de pertenencia institucional de los empleados)	Mayor valoración de la misión entre los docentes	Nº de docentes que valoran positivamente los apartados de misión institucional del plan estratégico 2019 - 2021	✗

Impactos producidos en los profesionales colaboradores

Impactos	Descripción	Indicador	Incluido en SROI
Mejora la percepción de la marca: Comillas	Mayor difusión de la acción de ApS	% de profesionales colaboradores que verbalizan comentar con familiares y/o amigos que su empresa les permite realizar la actividad de Aprendizaje-Servicio	✓
Potencia el trabajo en equipo en la empresa	Mas compromiso y participación de los profesionales en su empresa	Nº de profesionales colaboradores que incrementa su participación y compromiso con la empresa (En otras actividades diferentes a ApS)	✓
Mejora la sensibilización sobre realidades sociales desconocidas previamente	Mayor nivel de conocimiento sobre realidades sociales	Nº de profesionales colaboradores que descubren una realidad social nueva	✓
	Mas compromiso de empleados con problemas sociales	Nº de profesionales colaboradores que después de 2 años han profundizado en la realidad social en la que trabajaron en ApS (implicación directa en entidad social: económica o voluntariado)	✓
Mejora el clima laboral	Incrementa el orgullo de pertenencia a la empresa	Nº de profesionales colaboradores que afirma que el voluntariado corporativo con Comillas es un factor importante de motivación para trabajar en esta empresa	✓
Mejora competencias profesionales en colaboradores juniors (gestión de equipos, etc.)	Mejor capacidad de habilidades de comunicación oral	Nº de profesionales colaboradores que afirma haber puesto en práctica habilidades de comunicación oral (Por ejemplo: Analiza información que tiene que trasladar, selecciona ideas que hay que comunicar, prepara un discurso coherente, decide el mejor contexto para comunicar)	✓
	Mejora de capacidades de liderazgo y gestión de equipos	Nº de profesionales colaboradores que afirma haber puesto en práctica habilidades de gestión de equipos (Por ejemplo: Coordinación de tareas de miembros, Planificación y seguimiento de proyectos, etc.)	✓

Impactos negativos por grupo de interés

Grupo de interés	Cambios	Indicador	Resultado Logrado	Resultado en desarrollo	Incluido en SROI
Alumnos	Aumento de la percepción negativa a las entidades sociales	Nº de alumnos/as que manifiesta explícitamente después del proyecto percepción negativa a las entidades sociales			✓
	Desmotivación por la asignatura de carácter obligatorio	Nº de alumnos/as que abandonan la asignatura			
Entidades Sociales	Aumento de la carga de trabajo de los profesionales de entidades sociales	Nº de profesionales que acompañan al alumnado ampliando sus horas laborales			✓
Docentes	Falta de sentido de inclusión en la institución educativa	Nº de docentes que piensa que son menos valorados que docentes de otras asignaturas			
Entidad educativa	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL
Profesionales colaboradores	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL

5. Dar valor a los cambios¹

Para el desarrollo de los indicadores de impacto se han contemplado tanto aspectos cuantitativos como cualitativos. Estos últimos tienen un gran peso, en concreto en la valoración monetaria del incremento/mejora de calidad de vida, con el fin de hacer consciente los impactos intangibles, resultado real del proyecto.

Los grupos focales y los cuestionarios lanzados a los diferentes grupos de interés nos han servido para identificar y entender los impactos. Entre ellos que cabe destacar los relacionados con la mejora de la calidad de vida, tanto de alumnos y alumnas como de docentes.

Con el fin de lograr la mayor rigurosidad y fiabilidad se ha realizado una adaptación contextual de preguntas que se engloban en la escala GENCAT², instrumento desarrollado por el Instituto de Integración en la Comunidad que permite la evaluación objetiva de la calidad de vida de usuarios de servicios sociales. Hemos empleado esta escala desarrollada para personas usuarias de servicios sociales en España y adaptada en la actualidad en base a los valores actuales de valor de vida. La escala incluye 69 ítems divididos en ocho dimensiones de calidad de vida.

A continuación, se expone en formato de tabla los indicadores que imputan a la mejora del bienestar de las personas que participan en los proyectos de ApS³. Manteniendo el principio de prudencia y en base a la recogida de información durante la investigación únicamente se imputan indicadores referidos a la mejora del bienestar emocional.

!

¹ En el ANEXO III encontramos la plantilla del mapa de retorno total por grupos de interés, para poder desarrollarlo una vez recogidos los datos durante el curso 2019/2020.

² La escala GENCAT es un instrumento desarrollado por el INICO que permite la evaluación objetiva de la calidad de vida de usuarios de servicios sociales. La escala está dirigida a los profesionales de los servicios sociales, quienes deben responder a los 69 ítems mediante una escala de frecuencia basándose en la observación de la persona. La construcción y validación de la Escala GENCAT se ha llevado a cabo a partir del modelo multidimensional propuesto por Schalock y Verdugo (2002/2003). De este modo, la escala proporciona puntuaciones válidas y fiables para las ocho dimensiones ('Bienestar emocional', 'Bienestar físico', 'Bienestar material', 'Autodeterminación', 'Desarrollo personal', 'Inclusión social', 'Relaciones interpersonales' y 'Derechos'), así como un Índice global de calidad de vida. <https://inico.usal.es/27/instrumentos-evaluacion/escala-de-calidad-de-vida-gencat.aspx>

³ Calculados según la metodología conocida como Valor de la Vida Estadística (VSL) según la aproximación formulada por Robinson et al (2018), cuya relación se basa en un meta análisis realizado por la OCDE (2010).

Indicadores del bienestar de las personas que participan en los proyectos de ApS

Área del bienestar	Grupo de interés	Indicador	Tipología	Incluido en SROI
Bienestar emocional	Docente	Incremento de la satisfacción profesional por remuneración emocional del proyecto social	No económico Cualitativo	✗
		Incremento de la satisfacción profesional por enseñar valores sociales a los alumnos	No económico Cualitativo	✓
	Alumnos	Incrementa el deseo de ampliar contenido formativo dentro de sus estudios curriculares	Económico Cuantitativo	✓

5.1. Duración de los cambios incluidos en el análisis SROI:

Para estimar la duración de los cambios no se disponen de datos históricos previos similares que puedan contrastarse. Por este motivo se ha sido prudente en la asignación del valor temporal de los cambios o impactos.

Se ha tomado como referencia la duración de la actividad o el tiempo que marcan los indicadores como mínimo para poder evaluar el impacto. Así pues, disponemos de tres momentos temporales:

- 1 año: Tienen una duración de cambio aplicable a un año, aquellos que tienen efecto durante el tiempo en el que se está participando en la actividad de ApS.
- 2 años: Tienen una duración de cambio aplicable a dos años, aquellos que para valorar el cambio el indicador nos exige medir al menos 2 años después de que la persona comenzara a participar en el proyecto de ApS (Se considera el año 1, el año en el que se desarrolla el proyecto de ApS)
- 3 años: Tienen una duración de cambio aplicable a tres años, aquellos que para valorar el cambio el indicador nos exige medir al menos 3 años después de que la persona comenzara a participar en el proyecto de ApS (Se considera el año 1, el año en el que se desarrolla el proyecto de ApS)

Por último, se sugiere que durante la toma de datos longitudinal se realicen las preguntas necesarias a los grupos de interés para poder realizar una asignación del valor temporal ajustada.

6. Cuantificación y monetización de los cambios en los diferentes grupos de interés

A continuación, se detalla la cuantificación y monetización de los cambios en los diferentes grupos de interés a través de tablas por grupos de interés.

Este es otro de los procesos en los que se ha tenido que realizar una criba de indicadores, puesto que no se encuentra un proxy financiero que sea atribuible para poder cuantificar el cambio a todos los indicadores propuestos. Es por ello por lo que las tablas presentan una última columna donde se lee “incluido” en aquellos indicadores que finalmente y después de la búsqueda de proxys adecuados han sido integrados en el mapa SROI. Al final de cada tabla queda justificado las razones que han llevado a excluir los que quedan fuera.0

Monetización de los cambios: Alumnos

Indicador	Proxi financiero	Cálculo Proxi financiero	Valor financiero en €	Incluido
Nº de alumnos/as que se encontraban por primera vez en una actividad de acción social continuada (no puntual).	Coste de campaña de participación ciudadana para la inclusión	De la fuente indicada se obtiene el coste de una campaña de participación ciudadana concreta. Esta cifra la dividimos entre la población del municipio donde se lleva a cabo dicha campaña. 600.000 €/3.223.334	0,19 €	✓
Nº de alumnos/as que afirma disponer de información suficiente como para explicar a una tercera persona la problemática social en la que se han implicado en la experiencia de ApS	2 horas de Curso de introducción al voluntariado	No requiere cálculo porque el precio, verificado en la fuente, por persona de un curso de 2 horas es de 22,60€	22,60 €	✓
Nº de alumnos/as que es capaz de argumentar los porqués para que se dé la problemática social (comprensión)	4 horas de Curso de introducción al voluntariado	Se hace una aproximación del curso de voluntariado de 2 horas indicado, multiplicando por dos, al ser 4 el número de horas	45,20 €	✓
Nº de alumnos/as que después de 2 años de finalizar el proyecto de ApS verbaliza realizar acciones de manera proactiva para mejorar la convivencia en su entorno local (implicación en asociaciones de barrio, voluntariado local, etc.)	Cuota anual de participación en asociación de barrio	Media entre cuota de Asociaciones de Barrio (De 12€ a 60 €)	36 €	✓
Nº de alumnos/as que tras finalizar el proyecto de ApS se plantean como opción el tercer sector como salida profesional	Coste de Master en RSC	Coste de Máster de 600 horas: 15.950 €. Se obtiene la proporción de 30 horas equivalentes a la asignatura ApS multiplicando el importe total por 30/600	797,50 €	✓
Nº de alumnos/as que aplican a entrevistas en su búsqueda profesional en entidades del tercer sector	No proxy	N/A	N/A	✗

Nº de alumnos/as que después de 2 años realizan su carrera profesional en el tercer sector	Valor añadido para entidad social por talento humano altamente cualificado	N/A	N/A	*
Nº de alumnos/as que un año después de finalizar el proyecto de ApS tienen una mayor retención a colaborar con proyectos sociales	Gasto en campaña sensibilización ciudadana/ por ciudadano de proyectos sociales	De la fuente indicada se obtiene el coste de una campaña de participación ciudadana concreta. Esta cifra la dividimos entre la población del municipio donde se lleva a cabo dicha campaña. 600.000 €/3.223.334	-0,19 €	✓
Nº de alumnos/as que tras finalizar el proyecto de ApS recomienda la asignatura a alumnos/as que cursaran la asignatura posteriormente	Coste XXXX Marketing Universidad	N/A	N/A	*
Nº de alumnos/as que manifiesta no sentir deseo de realizar un proyecto para una entidad social a lo largo de todo el proyecto	Coste gubernamental de indiferencia de ciudadano (falta de integración social)	N/A	N/A	*
Nº de alumnos/as que manifiesta tener peor concepto de las entidades sociales que cuando comenzó la experiencia de ApS	Coste de desprestigio de marca para entidad social	No requiere cálculo porque se aporta la cuota media por donante a ONG en España	-138 €	✓
Nº de alumnos/as que presentan quejas directas a la universidad al finalizar el proyecto de ApS	Coste de 1 hora/coordinador Asignatura Comillas, por alumno en concepto de administración de gestión de quejas de alumnos/as	El coste de un profesional de este tipo en el sector educación está entre 7,15 y 23,44 por hora. Utilizamos la media entre ambos valores: $(7,15+23,44)/2$	-15,30 €	✓
Nº de alumnos/as 2 años después manifiesta no colaborar con entidades sociales porque conoció el trabajo que hacían a través de ApS	Cuota media anual de donación a EESS	No requiere cálculo porque se aporta la cuota media por donante a ONG en España	-120 €	✓
Nº de alumnos/as que manifiestan sentirse agradecidos por la oportunidad de conocer un sector profesional desconocido	Coste de coaching. 6 meses de dedicación y apoyo	Precio medio de 1 hora de coaching en Madrid= 25 €. Considerando 1 hora a la semana durante 6 meses: $25€ \times 4 \times 6 = 600€$	600 €	✓
Nº de alumnos/as que verbalizan comenzar la asignatura obligatoria de ApS desmotivados y que tras la experiencia dicen que es positiva para su crecimiento personal (valores)	Valor de la calidad de vida (satisfacción vital)	Ver Anexo: División de valor entre las diferentes dimensiones de calidad de vida	5.227,33 €	✓
Nº de alumnos/as respecto el total que al finalizar el grado cursa un posgrado en materia de RSC o similar.	Coste de Máster en RSC	Coste de Máster de 600 horas: 15.950 €. Se obtiene la proporción de 30 horas equivalentes a la asignatura ApS multiplicando el importe total por 30/600	797,50 €	✓

Nº de alumnos/as que después de 3 años mantienen vínculo con alguna entidad social a través de aportaciones económicas	Cuota donante España media ONG	No requiere cálculo porque se aporta la cuota media por donante a ONG en España	138,00 €	✓
Nº de alumnos/as que realizan voluntariado en entidad un año después del ApS	Coste 48 horas/año de profesional ICADE junior	Sueldo base promedio 25.487 €/año, que corresponde a 1826 horas. Esto corresponde a un salario de 13,96 €/hora. Se multiplica esta cifra por las 48 horas atribuidas.	669,98 €	✓
Nº de alumnos/as que 3 años después de finalizar el proyecto, en sus puestos de trabajo se preocupan por la triple cuenta de resultados de la empresa	Coste de MBA	Media de coste de Máster de 600 horas: 45.644 €. Se obtiene la proporción de 30 horas equivalentes a la asignatura ApS multiplicando el importe total por 30/600	2.282,20 €	✓
Nº de alumnos/as que 3 años después de finalizar el proyecto, ocupa puestos en departamentos de RSC en empresas	NO PROXY	N/A	N/A	*

Justificación de exclusión de indicadores

- Nº de alumnos/as que aplican a entrevistas en su búsqueda profesional en entidades del tercer sector. Este indicador se excluye debido a la dificultad de definir un proxy que pueda reflejar el interés por el alumnado en el tercer sector debido a su participación en la asignatura ApS.
- Nº de alumnos/as que después de 2 años realizan su carrera profesional en el tercer sector. El motivo de exclusión de este indicador está en la dificultad de encontrar un proxy que midiese ese resultado, se llegó a definir un proxy: el valor añadido para entidad social por talento humano altamente cualificado, pero no se pudo encontrar ratios que lo cuantificasen
- Nº de alumnos/as que tras finalizar el proyecto de ApS recomienda la asignatura a alumnos/as que cursaran la asignatura posteriormente. Se elimina este indicador por la dificultad de atribución económica al proxy definido a través de una fuente que confirmase las estimaciones.
- Nº de alumnos/as que manifiesta no sentir deseo de realizar un proyecto para una entidad social a lo largo de todo el proyecto. Se excluye este indicador por la dificultad de encontrar una fuente que defina el coste del proxy definido: Coste gubernamental de la indiferencia de ciudadano.
- Nº de alumnos/as que 3 años después de finalizar el proyecto, ocupa puestos en departamentos de RSC en empresas. Este indicador se excluye por la imposibilidad de medirlo actualmente, pero se considera para años posteriores.

Monetización de los cambios: Entidades sociales (organización y profesionales)

Indicador	Proxi financiero	Cálculo Proxi financiero	Valor financiero en €	Incluido
Nº de propuestas de proyectos nuevos para las entidades sociales que se pueden realizar gracias a la colaboración de ApS	Coste de consultoría de proyecto estratégico/marketing de 120 horas	El valor obtenido parte del salario por hora de un consultor de proyecto según la fuente aportada: 13,95 €. Proporcionalmente a las 120 horas del proxi, $13,95 \times 120 = 1674$ €	1.674 €	✓
% de peso del voluntariado respecto al total de acciones de sensibilización y concienciación sobre problemática social	Coste de voluntario/año en entidad social	No requiere cálculo puesto que la cifra indicada corresponde al coste anual por voluntario según la fuente aportada	500 €	✓
Nº de alumnos/as que son llamados para entrevista como voluntarios o trabajadores para la entidad una vez finalizado la experiencia de ApS	4 horas/Empleado RRHH de entidad Social para captación de talento	El salario de un empleado de RRHH según la fuente aportada es 8,475 € por hora. Calculado en proporción a 4 horas: $8,475 \times 4$	33,90 €	✓
Nº de impactos en redes sociales gracias al enlace o colaboración con Comillas	Coste de campaña de marketing online en <i>LinkedIn</i>	El coste aportado es la valoración de un click a determinado enlace a través de <i>LinkedIn</i> . No requiere cálculo porque se aporta el coste por unidad.	0,41 €	✓
Nº de nuevas colaboraciones con otras entidades gracias al enlace o colaboración con Comillas 2 años después	Entrada a evento de <i>network</i> (foro anual AEF)	No requiere cálculo porque se aporta el coste por persona de una entrada al Foro. Entendida cada persona como una posible nueva colaboración.	80 €	✓
Nº de nuevas fuentes de financiación gracias al enlace o colaboración con Comillas 2 años después	Coste de campaña de <i>fundraising</i>	N/A	N/A	x

Porcentaje de profesionales de entidades sociales (Respecto al Nº total de profesionales que participan en un año) que incrementa la motivación profesional por dar a conocer una realidad social en proyecto de ApS	Coste por empleado de actividad incentivo motivacional	600 euros para un grupo estimado de 15 personas. Cálculo por persona $600/15=40$	40 €cambiar en SROI.	✓
Nº de profesionales de las entidades sociales que afirma haber puesto en práctica habilidades de comunicación oral (Por ejemplo: Analiza información que tiene que trasladar, selecciona ideas que hay que comunicar, prepara un discurso coherente, decide el mejor contexto para comunicar) (final test)	Coste de seminario de oratoria de 4 horas	No requiere cálculo porque se aporta el coste por asistente al seminario	100,00 €	✓
Nº de profesionales de las entidades sociales que afirma haber puesto en práctica habilidades de comunicación escrita (Por ejemplo: Analiza información que tiene que trasladar, selecciona ideas que hay que comunicar, prepara un discurso coherente, decide el mejor contexto para comunicar)	Coste de seminario de comunicación escrita de 4'30 horas	No requiere cálculo porque se aporta el coste por alumno	115,00 €	✓
Nº de empleados que afirma haber aprendido junto al alumnado el uso de alguna nueva herramienta de trabajo TIC	Coste de curso básico de ofimática	No requiere cálculo porque se aporta el coste por alumno	25,00 €	✓
% de profesionales de entidades sociales (Respecto al Nº total de profesionales que participan en un año) que incrementa la motivación profesional por asumir nuevas tareas (mentoring de alumnos/as universitarios) en proyecto de ApS en el pretest/ final test de satisfacción profesional	Salario de un tutor/mentor de TFM	No requiere cálculo porque se aporta el coste salarial individual por el concepto descrito en el proxy.	120,00 €	✓
Nº de profesionales que continúan dando uso en sus tareas profesionales, 2 años después, a las herramientas TIC que aprendieron en su experiencia ApS	Coste de curso de actualización en herramientas TIC de 250 horas online	N/A	N/A	✗
% de profesionales de entidades sociales (Respecto al Nº total de profesionales que participan en un año) que incrementa el bienestar intelectual vinculado a la participación en actividad universitaria (ApS) en el pretest/ post test de satisfacción profesional	Cuota anual de participación en asociación de antiguos alumnos/as	No requiere cálculo porque se aporta el coste individual	50,00 €	✓

Justificación de exclusión de indicadores

- Nº de nuevas fuentes de financiación gracias al enlace o colaboración con Comillas 2 años después. Este indicador se excluye por el mismo motivo que el anterior, es difícil comprobar de manera objetiva que el resultado sea directamente atribuible al proyecto ApS.
- Nº de profesionales que continúan dando uso en sus tareas profesionales, 2 años después, a las herramientas que aprendieron en su experiencia ApS. Se excluye este indicador por la imposibilidad de medirlo actualmente, pero se considera para los años posteriores.

Monetización de los cambios: Docentes

Indicador	Proxi financiero	Cálculo Proxi financiero	Valor financiero en €	Incluido
% de rotación de docentes de ApS respecto al porcentaje de rotación total de los docentes	Coste para la universidad de nueva alta laboral de docente colaborador. Coste de 1 hora de personal administrativo.	El coste de un profesional de este tipo en el sector educación está entre 7,15 y 23,44 por hora. Utilizamos la media entre ambos valores: $(7,15+23,44)/2$	15,30 €	✓
Nº de profesores que siendo docentes previamente manifiestan de manera explícita que ApS supone una mayor apetencia que asignaturas impartidas previamente	Coste por empleado de actividad incentivo motivacional	600 euros para un grupo estimado de 15 personas. Cálculo por persona $600/15=40$	40 €	✓
Nº de profesores que traslada el modelo de rol docente a otras asignaturas que imparte después de un año de docencia en ApS	Coste de curso de formación 20 horas en metodología docente	5440€ Coste de Máster de profesorado/600 horas presenciales. La proporción adecuada es de 20 horas: Cálculo: $(20/600)*5440=181,33$	181,33 €	✓
Nº de docentes de ApS que incrementa la satisfacción emocional vinculada al proyecto social.	Valor de la calidad de vida (satisfacción vital)	Ver Anexo: División de valor entre las diferentes dimensiones de la calidad de vida	5.227,32 €	✗
Nº de docentes de ApS que incrementa la satisfacción emocional vinculado a la enseñanza de valores sociales	Valor de la calidad de vida (satisfacción vital)	Ver Anexo: División de valor entre las diferentes dimensiones de la calidad de vida	5.227,32 €	✓
Nº de docentes que recomiendan a otros docentes emplear la metodología ApS en sus clases	Coste de formación motivacional para el reciclaje profesional docente	No requiere cálculo porque es el precio por alumno de Curso de verano Menendez Pelayo APS	130,00 €	✓
Nº de docentes de ApS que incrementa el nivel de satisfacción con la institución: Comillas	Coste de seminario de cultura organizacional 4 horas	Coste de un conferenciante por hora: 51,68 € x 4 horas = 206,72	206,72 €	✓
Nº de recomendaciones realizadas por docente/año de la Universidad	Coste de Marketing Universidad	N/A	N/A	✗

Justificación de exclusión de indicadores

- *Nº de docentes de ApS que incrementa la satisfacción emocional vinculada al proyecto social.* Se excluye para evitar una doble atribución de satisfacción emocional de los docentes debido a la similitud tanto de definición del indicador como del proxy financiero del indicador *Nº de docentes de ApS que incrementa la satisfacción emocional vinculada a la enseñanza de valores sociales.*
- *Nº de recomendaciones realizadas por docente/año de la Universidad.* Este indicador no resulta válido debido a la dificultad para hallar un proxy que no pague de alta atribución económica.

Monetización de los cambios: Institución

Indicador	Proxy financiero	Cálculo Proxy financiero	Valor financiero en €	Incluido
Nº de responsables de la institución que evalúan en nivel alto en la Rubrica Furco: Apoyo Institucional al Aprendizaje-Servicio	Valor de Prestigio de la universidad (Marca comillas)	N/A	N/A	×
Nº de docentes que valoran positivamente los apartados de misión institucional del plan estratégico 2019 - 2021	Salario medio de mando intermedio en empresa mejor valorada en 2018	N/A	N/A	×
Nº de empleados que recomendarían la universidad debido a su compromiso social	Coste de un stand en el foro de empleo	N/A	N/A	×
Porcentaje de cumplimiento de acciones XX (Aquellas que vinculan con ApS) en el plan estratégico 2015 - 2018	Coste de otra área, como RSU, durante el periodo 2019-2021 en ICAI-ICADE, pastoral, coste diploma menos Aps.... Comillas solidaria menos Aps	N/A	N/A	×
Incremento de presupuesto anual (2019 a 2021) para Aprendizaje-Servicio en la Universidad de Comillas	Inversión de Comillas en RSU proporcional al número de horas de ApS	N/A	N/A	×
Porcentaje de rotación de docentes/año	Coste de rotación. Coste de gestión de RRHH. Hora/persona de RRHH para tramitar una baja y una nueva alta	N/A	N/A	×

Justificación de exclusión de indicadores

En el proceso de selección de indicadores y proxys hemos llegado a obtener los expuestos en el cuadro anterior. Sin embargo, ha resultado difícil la atribución económica concreta de cada uno de ellos. Se llega por tanto a la conclusión de que la Institución como principal inversor y facilitador de esta herramienta en la educación de los jóvenes, actúa como un intermediario y gestor de recursos para que sean los demás grupos de interés quienes se beneficien de los impactos que se han podido identificar a lo largo de esta investigación.

Monetización de los cambios: Profesionales colaboradores de empresas.

Indicador	Proxi financiero	Cálculo Proxi financiero	Valor financiero	Incluido
Nº de profesionales colaboradores que afirma haber puesto en práctica habilidades de comunicación oral (Por ejemplo: Analiza información que tiene que trasladar, selecciona ideas que hay que comunicar, prepara un discurso coherente, decide el mejor contexto para comunicar)	Coste de seminario de oratoria de 4'50 horas	Coste de Curso de 14 horas: 300 €. Se obtiene la proporción de 4,5 horas equivalentes consideradas en el proxy multiplicando el importe total por 4,5/14	96,43 €	✓
Nº de profesionales colaboradores que afirma haber puesto en práctica habilidades de gestión de equipos (Por ejemplo: Coordinación de tareas de miembros, Planificación y seguimiento de proyectos, etc.)	Coste de seminario de gestión de equipos de 4'50 horas	Coste de Curso de 10 horas: 250 €. Se obtiene la proporción de 4,5 horas equivalentes consideradas en el proxy multiplicando el importe total por 4,5/10	112,50 €	✓
Nº de profesionales colaboradores que descubren una realidad social nueva	Coste de actividad de sensibilización de acción social (integración). Curso de recuperación de puntos del carnet de conducir introducción 4 horas	Coste de Curso de 12 horas: 210,19 €. Se obtiene la proporción de 4 horas equivalentes consideradas en el proxy multiplicando el importe total por 4/12	70,06 €	✓
Nº de profesionales colaboradores que después de 2 años han profundizado en la realidad social en la que trabajaron en ApS (implicación directa en entidad social: económica o voluntariado)	Cuota de apadrinamiento en ONG	Este proxy no requiere cálculo porque se aporta la cuota anual de apadrinamiento media por padrino/madrina	216,00 €	✓
Nº de profesionales colaboradores que recomendarían la universidad como centro de estudios a conocidos o familiares	Coste Marketing Universidad	N/A	N/A	✗
Nº de profesionales colaboradores que afirma llevaría a sus hijos a la universidad para realizar sus estudios	Coste Marketing Universidad	N/A	N/A	✗
Nº de profesionales colaboradores que afirma que el voluntariado corporativo con Comillas es un factor importante de motivación para trabajar en esta empresa	Coste por empleado de actividad incentivo motivacional	600 euros para un grupo estimado de 15 personas. Cálculo por persona 600/15=40	40 €	✓
% de Profesionales colaboradores que verbalizan comentar con familiares y/o amigos que su empresa les permite	Coste de family day en empresa	No requiere coste puesto que es el coste por persona obtenido directamente de la fuente proporcionada.	45,00 €	✓

realizar la actividad de Aprendizaje-Servicio				
Nº de profesionales colaboradores que incrementa su participación y compromiso con la empresa	6 horas de coste de un curso de Gestión de Equipos	El coste de un curso de Gestión de equipos de 80 horas, según la fuente proporcionada, es de 580,80 € (IVA incluido). 43,56 € es la parte proporcional correspondiente a las 6 horas definidas en el proxy.	43,56 €	✓

Justificación de exclusión de indicadores

- *Nº de profesionales colaboradores que recomendarían la universidad como centro de estudios a conocidos o familiares.* Se elimina este indicador por la dificultad de atribución económica al proxy definido a través de una fuente que confirmase las estimaciones. El mismo motivo aplica para la eliminación del indicador: *Nº de profesionales colaboradores que afirma llevaría a sus hijos a la universidad para realizar sus estudios.*
- *Nº de profesionales colaboradores que afirma que el voluntariado corporativo con Comillas es un factor importante de motivación para trabajar en esta empresa.* Este indicador se elimina por riesgo de alta atribución al proyecto

7. Cálculo del peso muerto y la atribución:

El peso muerto es el valor del cambio (*outcome*) en porcentaje que habría ocurrido en un supuesto de que la asignatura ApS no hubiera existido en la vida de los participantes. Para ello, se han empleado el contraste entre datos globales estandarizados, como puntos de referencia, y la opinión de personas de los grupos de interés. La atribución del cambio (*outcome*), hace referencia a dentro del cambio experimentado por la persona, si existen otros factores en su vida que hayan contribuido a dicho cambio. Para este valor se ha preguntado a una muestra de cada uno de los grupos de interés de manera individual y se ha contrastado la información con la recopilada en los grupos focales.

Para calcular el peso muerto y la atribución siguiendo los estándares fijados por la metodología SROI se ha realizado la siguiente atribución por porcentaje

Grado de atribución declarado por las personas participantes de ApS

% de peso muerto y atribución	
Nada	0%
Muy poco	25%
Algo	50%
Bastante	75%

Total	100%
--------------	------

Se pueden ver los resultados de la muestra individual de cada uno de los grupos de interés para la validación de peso muerto y atribución (ver ANEXO) En ellas se le ha pedido a cada uno de los grupos de interés que justificaran que otros factores influían para determinar un porcentaje u otro. Únicamente el grupo de interés: alumnos/as ha completado esta justificación. Cabe destacar que se ha contrastado la respuesta de la muestra con las opiniones de los grupos focales realizados y no existe distancia significativa entre las respuestas. Esto supone un doble control de la fiabilidad de las atribuciones.

8. Inversión del ApS durante el curso 2018/2019

8.1. Inversión del ApS durante el curso 2018/2019

Para la cuantificación de la Inversión de la Universidad hemos tenido en cuenta los recursos aportados por cada grupo de interés, valorando cada variable de manera objetiva.

Inversión de los alumnos/as

Cuota de matrícula de ApS: El coste que asumen el alumnado por la matrícula en la asignatura y que constituye un ingreso para la Universidad. Se deducen los gastos generales que se calcula que corresponden aproximadamente a un 30%.

Inversión neta por alumnado (matricula)

Coste crédito Diploma	84,20 €
Nº de créditos	3
Total por alumno	252,60 €
Total por 392 alumnos	99.019,20 €
30% Gastos generales ¹	29.705,76 €
Inversión neta	69.313,44 €

¹ El 30% de contribución a gastos generales es una estimación habida cuenta del porcentaje que se aplica a otros ingresos finalistas como proyectos de investigación, cátedras, etc.

Otros recursos: estimando una media de desplazamientos (Ida y vuelta) de cada alumno de 2 veces por proyecto, hemos tomado el coste de un billete ida y vuelta de metro (3€) lo que nos da un total de 2.342 €, bajo la base de los 392 alumnos y alumnas matriculados

Inversión de las entidades sociales

En el caso de las entidades sociales, su aportación consiste en el tiempo de dedicación de los profesionales para el seguimiento de proyecto. Hemos considerado como equivalente económico a esta dedicación el salario medio de profesional de convenio de intervención social, obtenido de la publicación del BOE para este grupo de profesionales por convenio. El resultado es un salario convenio bruto anual de 21.375,66€ (40 horas) que ajustado a 30 horas da un resultado **16.031,75€**.

Inversión de la institución

Son los recursos cedidos por la Universidad para el ApS: Los recursos que la Institución dedica a la implementación e impartición de la asignatura

En primer lugar, hemos considerado los recursos empleados de Comillas Solidaria, asignando un porcentaje atribuible después de una reflexión en función de las horas que dedican los empleados de Comillas Solidaria a tareas relacionadas exclusivamente con la asignatura ApS y su desarrollo. En el cuadro se observan las cifras.

Recurso cedido: Comillas Solidaria

	Coste empresa hora	% atribuible ApS	% atribuible a ICADE Empresariales	Importe
ECS1	47,24 €	35%	10%	1,65 €
ECS2	26,71 €	100%	0%	0,00 €
ECS3	13,26 €	50%	10%	0,66 €
ECS4	23,00 €	100%	30%	6,90 €
ECS5	24,84 €	50%	0%	0,00 €
			Número de horas	30,00
			TOTAL	276,49 €

También se han tenido en cuenta gastos de servicios y consumibles que son atribuibles a la Consultoría Social Empresarial durante el curso 2018-2019

Gastos varios imputados a Consultoría Social Empresarial durante 2018/2019

Gastos de Representación	723,75 €
Servicio Copistería/Reprografía	257,47 €
Material de Oficina	14,84 €
Otros Gastos publicitarios/Propaganda	47,93 €

TOTAL	1.043,99 €
--------------	-------------------

A la Consultoría Social Empresarial se le asignan además dos alumnas colaboradoras cuyas tareas consisten en apoyar el desarrollo y actividades de la Asignatura ApS, los importes de las becas (1.850€ para cada una) es de **3.700 €**

En términos salariales se ha tenido en cuenta el sueldo de un profesor coordinador con categoría de Profesor Propio Adjunto y dedicación exclusiva, calculados en proporción aproximada a las horas empleadas a la impartición y desarrollo de la asignatura ApS. Asimismo, se incluye en la inversión el coste salarial de los 13 profesores que imparten la asignatura teniendo en cuenta el coste hora completo, durante el tiempo equivalente a los créditos de la asignatura, esto es 3 créditos, correspondiendo cada crédito a 10 horas (un total de 390 horas por los 13 profesores que imparten la asignatura) el resultado es de 86.657,44€

Teniendo en cuenta todo lo descrito anteriormente, la inversión bruta aportada por la institución asciende a un total de 89.677,93 €. Sin embargo, resulta necesario considerar que la matrícula pagada por el alumnado se imputa directamente a todos los recursos necesarios para impartir la asignatura. Por tanto, deduciendo la inversión neta de los alumnos/as, obtenemos la Inversión Neta de la Institución, que asciende a un total de 20.364,49 € tal y como se puede ver en el siguiente cuadro resumen

Inversión neta de la Facultad de CC. EE. y EE. en ApS

CONCEPTO	IMPORTE
A. Recurso cedido: Comillas Solidaria	276,49 €
B. Gastos varios imputados a la CSE durante 2018/2019	1.043,99 €
C. Dos alumnas colaboradoras	3.700,00 €
D. Salarios: Profesor coordinador y 13 profesores ApS	84.657,44 €
TOTAL	89.677,93 €
Inversión neta de los alumnos	69.313,44 €
TOTAL INVERSIÓN NETA DE LA INSTITUCIÓN	20.364,49 €

Profesionales colaboradores

Los 18 profesionales que colaboran con los proyectos y el alumnado contribuyen con una media de 2 horas mensuales, según su propia estimación. Durante los 9 meses en que se imparte la asignatura, y

teniendo en cuenta que el coste por hora medio de estos profesionales –estimado por ellos mismos– asciende a 100€, calculamos un total de 32.400€ de inversión por parte de este grupo de interés.

Así, para la realización de posteriores análisis se ha de tener en cuenta el resumen que se muestra a continuación en formato de tabla.

Resumen de insumos

Grupo de interés	Inputs	Valor financiero	Porcentaje del total de la inversión
Alumnos/as	El gasto de la matrícula en la asignatura, así como el transporte para desplazarse a las visitas de la entidad	71.665€	51,02%
Institución educativa: Comillas	Los recursos que la Institución dedica a la implementación e impartición de la asignatura (gastos de Comillas solidaria, contratación del equipo docente, otros gastos de la CSE para ApS)	20.364€	14,49%
Entidades sociales	Gasto en tiempo de dedicación de profesionales de las entidades para la	16.031,75€	11,41%
Profesionales colaboradores	Gasto en tiempo de dedicación de los profesionales colaboradores.	32.400€	23,06%
INVERSIÓN TOTAL		140.461€	100%

9. Evidencias de impactos por grupos de interés:

Se realiza un repaso por grupo de interés en los cambios más significativos encontrados en la investigación. A falta de poder realizar este apartado de manera correcta tras la recogida de datos. (julio 2020).

9.1. Impactos sobre el alumnado de la asignatura

El impacto en el alumnado es el más estudiado en la literatura, como ya se dijo anteriormente, tanto a nivel de competencias cívicas, como en la mejora de habilidades sociales. Este ha sido el grupo de interés donde hemos obtenido mayor número de indicadores de impacto. Si bien, es interesante destacar que por el carácter obligatorio de la asignatura se han dado también impactos negativos.

Las áreas de impacto principales en el alumnado son: impacto en competencias técnicas, impacto en sensibilización social e impacto en compromiso social. Se han localizado 7 cambios principales en este grupo de interés, 6 de estos cambios son positivos mientras que 1 es negativo.

Se destaca el cambio negativo: reducir la visión positiva de las entidades sociales. Este impacto es relativo al carácter de obligatoriedad del ApS. Esta situación ha sido estudiada recientemente por la universidad pública politécnica de Hong Kong, la cual lleva realizando ApS desde el curso 2012/2013. Las conclusiones de este estudio muestran que no existe menos aprendizaje social por ser comenzar la experiencia de ApS con mayor o menor voluntariedad por parte del estudiante. (Chan, Ngai y Kwan 2019).

Así, se demuestra que los alumnos/as, como ciudadanos, tienen la posibilidad y así lo expresan según los datos recogidos durante la investigación, de que a través del Aprendizaje-Servicio todos ellos tienen la oportunidad de acercarse a realidades sociales nuevas y poder poner al servicio de la sociedad competencias que han aprendido a lo largo de todos sus estudios universitarios.

9.2. Impactos sobre las entidades sociales

Aun siendo la base del ApS el aprendizaje a través de la respuesta a un reto social de una entidad social, han sido estos impactos los menos explorados hasta la fecha. Sin embargo, si se han encontrado cambios significativos en las entidades sociales como organizaciones y sus trabajadores.

Los cambios fundamentales residen en como las entidades sociales viven el ApS desde el rol de educadores del área social para alumnos/as de ICADE, y como a su vez pueden cumplir con parte de su misión. Además, los proyectos que son exitosos y pueden llegar a implementarse, generan un valor social que no podría darse sino fuera a través del ApS.

La investigación, por el propio tipo de estudios que realizan los estudiantes de ICADE, no ha dado lugar a poder llegar a un nivel de detalle de impacto en los destinatarios finales de las organizaciones sociales. Sin embargo, en otro tipo de proyectos de ApS (Facultad de derecho, por ejemplo) podrían y deberían de ser medidos, puesto que el alumnado trabaja directamente en los proyectos (en ocasiones) con los destinatarios finales.

Es importante, el rol y compromiso de los trabajadores de las entidades sociales, altamente sobrecargados de trabajo, deben de experimentar el ApS como un apoyo y una inversión a medio plazo de su tiempo de dedicación. Este factor es clave del éxito de la experiencia de ApS para todos los grupos de interés.

9.3. Impactos sobre los docentes de la asignatura

Sobre el equipo de docentes entendido este como los profesores contratados para la implementación de ApS, los cambios han sido mayores de los esperados en un primer momento. Si bien es cierto, que en la literatura se habla ya del impacto social que tiene en este grupo de interés, ha sido especialmente significativo en la investigación realizada. Al explorar a este grupo de interés de docentes, se ha constatado que según ellos mismos expresan, cambia su manera de entender el rol docente, con la relevancia que puede tener este hecho en la educación superior a futuro. También se ha constado a través de los grupos focales que aumenta la satisfacción vital, por poder unir dos grandes vocaciones la de la docencia y la del compromiso social.

Es interesante seguir formando al personal docente en el uso de ApS como metodología docente. Ser capaces de trasladar ejemplos de buenas prácticas. Y que no se quede como una asignatura aislada de la facultad de ICADE, sino como una herramienta innovadora de aprendizaje que todos los docentes pueden incluir en sus áreas de enseñanza.

La figura del docente de ApS, es clave también en el éxito del ApS cuando esta adquiere carácter de asignatura, ya que es el puente entre la vida universitaria y el reto social de la entidad, las competencias como facilitadores deben reforzarse en este grupo de interés. En el caso de docentes que de manera voluntaria incluyen el ApS como metodología pedagógica, se sobreentiende la motivación implícita en su uso dado el carácter voluntario del uso del mismo.

9.4. Impactos sobre la institución educativa

El ApS en la universidad de Comillas dispone de un gran soporte institucional puesto que esta asignatura sirve de vehículo para el cumplimiento de la misión de la organización. Sin embargo, los indicadores de impacto sobre la organización se diseminan entre los grupos de interés, formados por personas que ven transformadas sus vidas en mayor o menor medida y en positivo o negativo por su participación en el ApS. El alineamiento misional supone el impacto principal que la entidad educativa obtiene de la implantación de la asignatura de ApS. La misión de la universidad, así como el último plan estratégico de la misma hace especial énfasis en el apoyo para poder contribuir a la formación de futuros profesionales: conscientes, competentes, compasivos y comprometidos.

Además, también se extrae como cambio en la entidad educativa la mejora del sentido de pertenencia institucional de los empleados (no solo personal docente) al ser concedores de la iniciativa de instaurar esta asignatura como parte de la formación de los estudiantes.

La entidad educativa debe continuar siendo tomada en cuenta en la medición de impacto social del ApS, puesto que los agentes clave (rectores, decanos, etc.) son los que pueden realizar un mayor o menor apalancamiento de la asignatura para continuar mejorándola y generando mayor impacto social.

Por otra parte, este grupo de interés se convierte en financiador de la asignatura, y así se le considera dentro del análisis SROI, teniendo en cuenta todos los componentes económicos que aporta para su puesta en marcha.

9.5. Impactos sobre los profesionales colaboradores

Los profesionales colaboradores son un grupo de interés opcional, que está presente en el ApS de ICADE. Se cuenta con ellos, por los orígenes del ApS, desde la consultoría social empresarial de la facultad ICADE. Sin embargo, han demostrado ser un grupo que aporta un alto valor social a la experiencia de ApS. Las principales áreas de impacto en los profesionales colaboradores son en el área de competencias. Sobre todo, en los perfiles de profesionales colaboradores más *juniors*, para los cuales el ApS es un escenario brillante para poner en práctica habilidades como la gestión de equipos que en proyectos de mayor envergadura en la empresa les son difíciles de entrenar. Por otra parte, la satisfacción personal y la mejora del compromiso con la empresa para la que trabajan se muestran como otros impactos que aparentemente se aprecian como significativos. Cabe destacar el aporte de valor que realiza este grupo en el ApS. Se recomienda valorar la inclusión de este tipo de grupo a otros docentes o centros educativos que piensen implementar ApS. En ICADE se da la realidad que, además, muchos de ellos, son antiguos alumnos/as de la facultad (80% de los participantes en el grupo focal), con lo cual, el vínculo con la misma es alto, siendo más rico el compromiso tanto hacia el ApS y los alumnos/as, como con la institución educativa Comillas.

10. Futuros análisis

10.1. Coeficiente SROI total

El cálculo del coeficiente SROI total se realizará en el mes de julio de 2020. En un primer análisis longitudinal de la asignatura de ApS en la facultad de Comillas. Otras entidades se han interesado en el sistema de medición de impacto, lo que permitirá testarlo en diferentes contextos y realidades para

poder mejorar el sistema. Se recomienda que las mediciones dispongan de un grupo de control para facilitar la medida de impacto social. En caso de no ser posible dicho grupo de control deberemos de ser prudentes y altamente rigurosos en las atribuciones y pesos muertos que se planteen.

10.2. Análisis desde el punto de vista de genero

Podría ser interesante segmentar por genero a los participantes en ApS, para poder analizar a futuro si el ApS tiene mayor o menor impacto social en función del género. En el caso de ICADE Comillas, en el curso 2018/2019, el número de alumnas matriculadas en ApS fue de 233 (59%) frente a 159 alumnos varones (41%) matriculados. Se podría analizar además el índice de abandono o falta de implicación en función de genero para observar posibles elementos de correlación entre ellos.

MODELO Y HERRAMIENTA DE MEDICION DE IMPACTO PARA EL APRENDIZAJE-SERVICIO

En base a los dos bloques previos, se diseña el modelo de medición de impacto social de Aprendizaje-Servicio para el ámbito universitario. El modelo con base en la metodología SROI permite conocer y cuantificar los resultados al finalizar el proyecto, así como los cambios experimentados en la vida de los participantes (todos los grupos de interés) de manera longitudinal en el tiempo.

Además, el modelo, de estilo economicista, da las claves para poder monetizar los impactos y conocer el retorno social de la inversión en la asignatura ApS. Pudiendo ser extrapolado a un modelo de ApS como metodología docente.

Se incluye en las siguientes páginas el modelo/herramienta creado. No obstante, al ser una plantilla para ir usando y rellenando , es recomendable acceder a la versión descargable, alojada en la web del Observatorio Europeo del Aprendizaje Servicio en Educación Superior <https://www.eoslhe.eu/resources/>

A través de las siguientes diapositivas puedes extraer para cada grupo de interés que forme parte de tu proyecto (y que has descrito en la fase previa):

1. El objetivo que tiene cada grupo de interés en tu proyecto de ApS
2. Lo que aporta (los insumos)
3. Los resultados que obtiene (output)
4. Los cambios que consigue (con distinción de tipos de cambios e indicadores para poder medirlos)
5. Pautas para establecer todos los parámetros necesarios para cada indicador (para posteriormente poder medir y monetizar)
6. Fuentes de recogida de datos que debes emplear para cada grupo de interés y momento temporal en el proyecto donde debes utilizarlas. (Cuestionarios, datos de redes sociales, datos globales de la entidad social, o de la entidad educativa, etc.)

MODELO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

TOOL KIT PARA IMPLEMENTAR LA MEDICIÓN DE IMPACTO A TRAVES DE METODOLOGÍA SROI EN UN PROYECTO DE ApS

FASES EN LA MEDICIÓN DE IMPACTO SOCIAL A TRAVES DE METODOLOGÍA SROI



1. Establecer el alcance de la medición e identificar los grupos de interés



2. Crear mapa de impactos (partiendo de los insumos, actividades y resultados)



3. Evidenciar los impactos y darles un valor



4. Establecer el impacto



5. Calcular el SROI



6. Realizar el informe de impacto social

GLOSARIO DE CONCEPTOS BASICOS




-  **Grupo de interés:** Personas, organizaciones o entidades que experimentan un cambio, ya sea positivo o negativo, como resultado de la actividad que está siendo analizada.
-  **Insuras o input:** Contribuciones hechas por cada grupo de interés que son necesarias para que la actividad ocurra.
-  **Resultados o output:** Métrica de descripción, en términos cuantitativos, la actividad en relación a los inputs de cada stakeholder.
-  **Cambio o outcome:** Cambio que resulta de una actividad. Los principales tipos de cambio desde el punto de vista de los stakeholders son contemplados (esperados) y no contemplados (inesperados), y cambios positivos y negativos.
-  **Impacto:** La diferencia que genera el outcome en los participantes, teniendo en cuenta lo que habría ocurrido de todos modos, la contribución de los demás y el tiempo que dura el outcome.
-  **Monetizar:** Asignar un valor financiero a algo.
-  **Fuzzy:** Valor aproximado en donde es imposible obtener una medida exacta.
-  **Ratio SROI:** El ratio del interés social es el valor actual total del impacto dividido por la inversión total.

Fuente: A Guide to Social Return on Investment. Tipo de documento: Guía. Año: 2012; Editorial: Cabinet Office, UK Government

GRUPOS DE INTERES

-  **Alumnos**
-  **Docentes**
-  **Entidades sociales**
-  **Institución educativa**
-  **Profesionales colaboradores**

TIPOLOGIA DE IMPACTOS

Impactos en competencias (IC):
Definimos impacto en competencias como aquellos aprendizajes de competencias técnicas (comunicación, TIC, gestión de proyectos) que mejoran en los grupos de interés. Pueden tener una duración de entre 1 año y 3 años.

Impactos en sensibilización (IS):
Definimos Impactos de sensibilización como el cambio en la persona para que reflexione, analice y comprenda la importancia de un problema social. Perduran el tiempo que dura el proyecto de ApS

Impactos en compromiso social (ICS):
Definimos compromiso social como la responsabilidad de una persona hacia su comunidad. Perdura al menos de 2 a 3 años después de finalizar el proyecto

*Ver tipo de impactos en cada una de las tablas de impacto *en azul*

FASE 1. ESTABLECER EL ALCANCE DE LA MEDICIÓN E IDENTIFICAR GRUPOS DE INTERES

ESTABLECER EL ALCANCE DE LA MEDICIÓN:

- Debes responder:
 - ¿Por qué me interés medir el impacto social de mi proyecto de ApS?
 - ¿Qué tipo de ApS estoy realizando? (asignatura, como metodología docente, etc.)
 - ¿Cuánto tiempo dura mi proyecto?
 - ¿Quién va a involucrarse en medir el impacto y que tiempo tiene para ello?

IDENTIFICAR GRUPOS DE INTERES:

- Selecciona los grupos de interés dentro de tu proyecto de ApS. (ver grupos de interés en la diapositiva: Grupos de interés)
- Incluir grupos de interés que no estén en la diapositiva.

FASE 2. CREAR MAPA DE IMPACTO

A través de las siguientes diapositivas puedes extraer para cada grupo de interés que forme parte de tu proyecto (y que has descrito en la fase previa):

1. El objetivo que tiene cada grupo de interés en tu proyecto de ApS
2. Lo que aporta (los insumos)
3. Los resultados que obtiene (output)
4. Los cambios que consigue (con distinción de tipos de cambios e indicadores para poder medirlos)
5. Pautas para establecer todos los parámetros necesarios para cada indicador (para posteriormente poder medir y monetizar)
6. Fuentes de recogida de datos que debes emplear para cada grupo de interés y momento temporal en el proyecto donde debes utilizarlas. (Cuestionarios, datos de redes sociales, datos globales de la entidad social, o de la entidad educativa, etc.)

Por favor, lee paso a paso (grupo a grupo) y ves completando en base a la realidad de tu proyecto.

ALUMNOS

Descripción del grupo de interés:

Alumnos universitarios que realizan proyectos de ApS. Para ello se puede dar en diferentes formatos: como metodología dentro de una asignatura, como asignatura obligatoria.

Grupo de interés imprescindible en la medición de impacto del ApS



Insumos/ Contribuciones	Nº de participantes	Cuantía económica de la contribución	TOTAL
Matricula en la asignatura	392		
Gasto en transporte	392		

Debe borrar los insumos de la tabla superior y anotar los propios.

Inversión de los
alumnos

- Cada proyecto debe estimar que aportan los alumnos en función del tipo de proyecto concreto. En la tabla superior se presenta un ejemplo de posibles Insumos.

Resultados de los Alumnos en ApS

RESULTADOS	INDICADOR	TEMPORALIDAD	METODOLOGIA
Carpeta de evidencias de aprendizaje	Nº de carpetas de evidencias de aprendizaje aprobadas	Al finalizar el proyecto	Solicitud de carpeta de aprendizaje individual o por grupos
Rubricas de evaluación	Nº de rubricas de evaluación aprobadas		Rubrica de autoevaluación en competencias
Proyectos de ApS	Nº de proyectos de ApS entregados a entidades sociales		Entrega y evaluación por parte de la entidad social del trabajo entregado

Los resultados son los productos que son medibles al finalizar el proyecto de ApS.

**En rojo se señalan los resultados que se recomienda incluir para elaborar un informe de medición de impacto. En negro los resultados que son opcionales. Cada entidad educativa puede localizar otros resultados e incluirlos.*

Impactos en los Alumnos en ApS

IMPACTOS	Descripción	Indicador	RECOMENDACIÓN DE INCLUSIÓN EN SROI
Incrementa el nivel de autoconciencia sobre realidades sociales desconocidas previamente (I)	Participan de manera continuada al menos 8 meses en una actividad de acción social Son capaces de explicar la realidad social que han descubierto	Nº de alumnos que se encuentran por primera vez en una actividad de acción social continuada Nº de alumnos que afirma disponer de información suficiente como para explicar a una tercera persona la problemática social en la que se han implicado en la experiencia de ApS	✓
	Mayor capacidad de análisis de causas de problemas sociales	Nº de alumnos que es capaz de argumentar los porqués para que se de la problemática social	✓
Mejora del compromiso ciudadano (C)	Mayor participación total con los problemas sociales cercanos a su vida	Nº de alumnos que después de 2 años de finalizar el proyecto de ApS realiza realizar acciones de manera proactiva para mejorar la coherencia en su entorno local	✓
Incrementa la perspectiva de salidas profesionales al tercer sector (CS)	Amplia la perspectiva de salidas profesionales	Nº de alumnos que tras finalizar el proyecto de ApS se plantean como opción el tercer sector como salida profesional	•
Reduce la visión pasiva de la acción social Impacto negativo por obligatoriedad de ApS en formato asignatura (CS)	Ordena la participación de los jóvenes con entidades sociales Entrega el concepto de entidades del sector social	Nº de alumnos que un año después de finalizar el proyecto de ApS tienen una mayor retención al colaborar con proyectos sociales Nº de alumnos que han visto tener peor concepto de las entidades sociales que cuando comenzó la experiencia de ApS	✓
	Genera malestar en los alumnos (C)	Nº de alumnos que presentan quejas directas a la universidad al finalizar el proyecto de ApS	•
	Difunde que alumnos colaboran con proyectos sociales en el futuro	Nº de alumnos 2 años después de manifestar no colaborar con entidades sociales	✓

**En rojo se señalan los impactos que se recomienda incluir para elaborar un informe de medición de impacto. En negro los impactos que son opcionales. Cada entidad educativa puede localizar otros impactos e incluirlos.*

Impactos en los Alumnos en ApS

IMPACTOS	Descripción	Indicador	RECOMENDACIÓN DE INCLUSIÓN EN SIBE
Incrementa el deseo de ampliar contenido formativo dentro de sus estudios (IC)	Potencia la curiosidad en realidades sociales desconocidas	Nº de alumnos que manifiestan sentirse agradecidos por la oportunidad de conocer un sector profesional desconocido	x
	Mejora la motivación hacia el sector social	Nº de alumnos que verbalizan comenzar la asignatura obligatoria de ApS desmotivados y que tras la experiencia dicen que es positiva para su crecimiento personal (juicios)	x
	Revela un nuevo camino formativo de expertise	Nº de alumnos respecto al total que al finalizar el grado cursa un posgrado en materia de RSC o similar.	x
Incrementa el nivel de compromiso social posterior a la experiencia ApS (ICS)	Mayor colaboración como donantes en entidades sociales	Nº de alumnos que después de 3 años mantienen vínculo con alguna entidad social a través de aportaciones económicas	✓
	Mayor colaboración como voluntarios en entidades sociales	Nº de alumnos que realizan voluntariado en entidad un año después del ApS	✓
Mejora las habilidades profesionales vinculadas al aprendizaje de lo social (ICS)	Mayor conciencia sobre la importancia del impacto social y medioambiental empresarial	Nº de alumnos que 3 años después de finalizar el proyecto, en sus puestos de trabajo se preocupan por la triple cuenta de resultados de la empresa	x

**En rojo se señalan los impactos que se recomienda incluir para elaborar un informe de medición de impacto. En negro los impactos que son opcionales. Cada entidad educativa puede localizar otros impactos e incluirlos.*

Monetizar los impactos de Alumnos

Indicador	Proy. financiero	Valor financiero en €	Resgata de datos	Duración del Impacto	Peso muerto	Atribución
Nº de alumnos que se encontraban por primera vez en una actividad de acción social continuada	Coste de campaña de participación ciudadana para la inclusión	0,19 €	Pre-test	1 año	25%	20%
Nº de alumnos que afirma disponer de información suficiente como para explicar a un tercero persona la problemática social en la que se han implicado en la experiencia de ApS	2 horas de Curso de introducción al voluntariado	22,60 €	Pre-test	2 años	25%	50%
Nº de alumnos que se capacitan de argumentar los por qué es para que se dé la problemática social	4 horas de Curso de introducción al voluntariado	45,20 €	Pre-test	1 año	25%	50%
Nº de alumnos que después de 2 años de finalizar el proyecto de ApS se realiza realizar acciones de manera proactiva para mejorar la convivencia en su entorno social	Cuota anual de participación en asociación de barrio	35 €	Post-Test	2 Años	25%	50%
Nº de alumnos que tras finalizar el proyecto de ApS se plantean como opción el tercer sector como salida profesional	Coste de Master en RSC	797,50 €	Pre-test/ Final-Test	1 año	0%	20%
Nº de alumnos que un año después de finalizar el proyecto de ApS tienen una mayor retención a colaborar con proyectos sociales	Gasto en campaña sensibilización ciudadana/ por ciudadano de proyectos sociales	-6,19 €	Post-Test	1 año	0%	75%
Nº de alumnos que manifiesta tener peor concepto de las entidades sociales que cuando comenzó la experiencia ApS	Coste de prestigio de marca para entidad social	-138 €	Pre-test/ Final-Test	2 años	0%	100%
Nº de alumnos que presentan quejas de rectarea la universidad al finalizar el proyecto de ApS	Coste de 1 hora/ coordinador Asignatura Comillas por alumno en concepto de administración de quejas de alumnos	-11,30 €	Final-Test	1 año	0%	100%
Nº de alumnos 2 años después manifiesta no colaborar con entidades sociales	Cuota media anual de donación a EESS	-120 €	Post-Test	2 años	25%	50%

Monetizar los impactos de Alumnos

Indicador	Proyecto financiero	Valor financiero en €	Recogida de datos	Duración del impacto	Peso muerto	Atribución
Nº de alumnos que manifiestan sentirse agradecidos por la oportunidad de conocer un sector profesional desconocido	Coste de coaching, 6 meses de dedicación y apoyo	600 €	Final Test	1 año	50%	25%
Nº de alumnos que verbalizan comenzar la asignatura obligatoria de ApS desmotivados y que tras la experiencia dicen que es positiva para su crecimiento personal (valores)	Valor de la calidad de vida (satisfacción vital)	5.227,35 €	Final Test	1 año	0%	75%
Nº de alumnos respecto el total que al finalizar el grado cursa un posgrado en materia de RSC o similar	Coste de Máster en RSC	707,50 €	Post Test	1 año	0%	25%
Nº de alumnos que después de 3 años mantienen vínculo con alguna entidad social a través de aportaciones económicas	Cuota media donante ONG España	158,00 €	Post Test	3 años	25%	75%
Nº de alumnos que realizan voluntariado en entidad un año después del ApS	Coste 48 horas/año de profesional iCAOE junior	669,98 €	Post Test	2 años	25%	50%
Nº de alumnos que 3 años después de finalizar el proyecto, en sus puestos de trabajo se preocupan por la triple cuenta de resultados de la empresa	Coste de MBA	2.282,20 €	Post Test	3 años	0%	25%

Métodos para la recogida de datos de los alumnos

Numero total de participantes	Métodos para la recogida de datos	Momento temporal de recogida de datos	Cantidad mínima involucrada
<i>(Incluir el número total de alumnos de tu proyecto)</i>	Cuestionarios on line. <i>(se recomienda el uso de plataformas gratuitas como: Surveymonkey o encuesta de Google doc)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuestionario previo a comenzar la experiencia ApS ▪ Cuestionario al finalizar la experiencia de ApS ▪ Cuestionario tres años después de comenzar la experiencia de ApS 	Se recomienda emplear una muestra representativa (muestra estadística) del total de participantes.

ENTIDADES SOCIALES

Descripción del grupo de interés:

Son entidades sin ánimo de lucro o servicios comunitarios públicos (hospitales, residencias de mayores, etc.) que requieren del conocimiento técnico de alumnos universitarios para resolver un reto en su organización. Estos retos son complementarios al trabajo principal de la organización.

Grupo de interés imprescindible en la medición de impacto del ApS

Entidades sociales



Objetivos

Tener la oportunidad de desarrollar nuevos proyectos y cumplir ser agente educativo



Insumos

Tiempo de RRHH: 16.031,75 €*



Resultados

Hacen referencia a las relaciones establecidas con las Entidades. En el caso de los profesionales de las EESS se trata del aprendizaje obtenido como resultado de la colaboración.



Cambios

Mejoras perceptibles en términos de incremento de voluntariado, profesionalización del sector, capacidad de ejecución y nivel de "status". En el caso de los profesionales: incremento de la motivación laboral.

*Datos de la investigación SROI ICADE 2019/2020

Insumos/ Contribuciones	Nº de participantes	Cuantía económica de la contribución	TOTAL
Salario de profesionales de entidad social			
Gasto en transporte			

Debe borrar los insumos de la tabla superior y anotar los propios.

Inversión de las entidades sociales

Cada proyecto debe estimar que aportan las entidades sociales en función del tipo de proyecto concreto. En la tabla superior se presenta un ejemplo de posibles Insumos.

Resultados de las entidades sociales

RESULTADOS	INDICADOR	TEMPORALIDAD	METODOLOGIA
Conseguir dar a conocer la realidad social con la que trabajan	Nº de entidades sociales que disponen de al menos una sesión para explicar al grupo de alumnos el colectivo con el que trabajan.	Al finalizar el proyecto	Ficha de seguimiento de sesiones entre entidad social y alumnos
Seguimiento de proyectos para el correcto desarrollo	Nº de reuniones (media) de cada entidad social con cada grupo de estudiantes en todo el desarrollo de proyecto		Repositorio final con todos los proyectos finalizados, entregados y evaluados
Ejecución de nuevos proyectos desarrollados en ApS	Nº de proyectos que se ejecutan		Listado de eventos por curso académico
Incremento de la participación en espacios de networking a través de la consultoría Social empresarial	Nº de entidades sociales que participan en los eventos anuales de ApS (desayuno presentación y exposición final de proyectos)		Ficha de seguimiento de sesiones entre entidad social y alumnos
Mejora el vínculo entre la entidad social y la universidad	Nº de sesiones presenciales con grupos de alumnos (media de todos los profesores)		

Los resultados son los productos que son medibles al finalizar el proyecto de ApS.

**En rojo se señalan los resultados que se recomienda incluir para elaborar un informe de medición de impacto. En negro los resultados que son opcionales. Cada entidad educativa puede localizar otros resultados e incluirlos.*

Impactos en las Entidades Sociales en ApS

IMPACTOS	Descripción	Indicador	RECOMENDACIÓN DE INCLUSIÓN EN SROI
Potencia el cumplimiento de la misión organizacional de sensibilización y concienciación sobre problemática social (S)	Amplían vías de acción de voluntariado, sensibilización y concienciación.	% de peso del voluntariado respecto al total de acciones de sensibilización y concienciación sobre problemática social	✓
Incrementa la captación de talento al tercer sector (IC)	Potencia la incorporación de alumnos altamente cualificados a las entidades sociales	Nº de alumnos que son llamados para entrevista como voluntarios o trabajadores para la entidad una vez finalizado la experiencia de ApS	*
Incremento de la capacidad de realizar proyectos o ejecutar iniciativas (IC)	Oportunidad de realizar proyectos en las entidades que no serían posibles a través de otra vía propia o de colaboración	Nº de propuestas de proyectos nuevos para las entidades sociales que se pueden realizar gracias a la colaboración de ApS	✓
Mejora las habilidades de comunicación (IC)	Más oportunidades de poner en práctica habilidades de comunicación oral	Nº de profesionales de las entidades sociales que afirma haber puesto en práctica habilidades de comunicación oral (Por ejemplo: Analiza información que tiene que trasladar, selecciona ideas que hay que comunicar, prepara un discurso coherente, decide el mejor contexto para comunicar)	*
	Más oportunidades de poner en práctica habilidades de comunicación escrita	Nº de profesionales de las entidades sociales que afirma haber puesto en práctica habilidades de comunicación escrita (Por ejemplo: Analiza información que tiene que trasladar, selecciona ideas que hay que comunicar, prepara un discurso coherente, decide el mejor contexto para comunicar)	*

***En rojo se señalan los impactos que se recomienda incluir para elaborar un informe de medición de impacto. En negro los impactos que son opcionales. Cada entidad educativa puede localizar otros impactos e incluirlos.**

Impactos en las Entidades Sociales en ApS

IMPACTOS	Descripción	Indicador	RECOMENDACIÓN DE INCLUSIÓN EN SROI
Incrementa el aprendizaje de nuevas herramientas de trabajo TIC (IC)	Mayor competencia TIC	Nº de empleados que afirma haber aprendido junto a los alumnos el uso de alguna nueva herramienta de trabajo TIC	*
Incrementa la motivación de los profesionales (IS)	Mayor motivación profesional por asumir nuevas tareas	% de profesionales de entidades sociales (Respecto al Nº total de profesionales que participan en un año) que incrementa la motivación profesional por asumir nuevas tareas (mentoring de alumnos universitarios) en proyecto de ApS en el pretest/ final test de satisfacción profesional	✓
	Mayor motivación profesional por dar a conocer una realidad social	Porcentaje de profesionales de entidades sociales (Respecto al Nº total de profesionales que participan en un año) que incrementa la motivación profesional por dar a conocer una realidad social en proyecto de ApS	✓
Mejora el bienestar personal por participar en actividad universitaria (IS)	Mayor nivel de participación universitaria que potencia el bienestar intelectual	% de profesionales de entidades sociales (Respecto al Nº total de profesionales que participan en un año) que incrementa el bienestar intelectual vinculado a la participación en actividad universitaria (ApS) en el pretest/ post test de satisfacción profesional	*

***En rojo se señalan los impactos que se recomienda incluir para elaborar un informe de medición de impacto. En negro los impactos que son opcionales. Cada entidad educativa puede localizar otros impactos e incluirlos.**

Monetizar los impactos de las entidades Sociales

Indicador	Proxy financiero	Valor financiero en €	Recogida de datos	Duración del impacto	Peso muerto	Atribución
Nº de empleados que afirma haber aprendido junto a los alumnos el uso de alguna nueva herramienta de trabajo TIC	Coste de curso básico de ofimática	25,00 €	Final Test	1 año	35%	75%
% de profesionales de entidades sociales (Respecto al Nº total de profesionales que participan en un año) que incrementa la motivación profesional por asumir nuevas tareas (mentoring de alumnos universitarios) en proyecto de ApS en el pretest/ final test de satisfacción profesional	Salario de un tutor/mentor de TFM	120,00 €	Pre test/ Final Test	1 año	25%	35%
Porcentaje de profesionales de entidades sociales (Respecto al Nº total de profesionales que participan en un año) que incrementa la motivación profesional por dar a conocer una realidad social en proyecto de ApS	Coste por empleado de actividad incentivo motivacional	40 €	Pre test/ Final Test	1 año	50%	50
% de profesionales de entidades sociales (Respecto al Nº total de profesionales que participan en un año) que incrementa el bienestar intelectual vinculado a la participación en actividad universitaria (ApS) en el pretest/ post test de satisfacción profesional	Cuota anual de participación en asociación de antiguos alumnos	50,00 €	Pre test/ post test	1 año	50%	50%

Monetizar los impactos de las Entidades Sociales

Indicador	Proxy financiero	Valor financiero en €	Recogida de datos	Duración del impacto	Peso muerto	Atribución
% de peso del voluntariado respecto al total de acciones de sensibilización y concienciación sobre problemática social	Coste de voluntario/año en entidad social	500 €		1 año	75%	25%
Nº de alumnos que son llamados para entrevista como voluntarios o trabajadores para la entidad una vez finalizado la experiencia de ApS	4 Horas/Empleado RRHH de entidad Social para captación de talento	33,90 €	Final Test	1 año	50%	50%
Nº de propuestas de proyectos nuevos para las entidades sociales que se pueden realizar gracias a la colaboración de ApS	Coste de consultoría de proyecto estratégico/marketing de 120 horas	1674€	Pre test	1 año	0%	100%
Nº de impactos en redes sociales gracias al enlace o colaboración con Comillas	Coste de campaña de marketing online en LinkedIn	0,41 €	Reunión de impactos en redes sociales al finalizar el proyecto	2 años	25%	75%
Nº de nuevas colaboraciones con otras entidades gracias al enlace o colaboración con Comillas 2 años después	Entrada a evento de network (foro anual AEP)	80 €	Post Test	1 año	75%	25%
Nº de profesionales de las entidades sociales que afirma haber puesto en práctica habilidades de comunicación oral (Por ejemplo: Analiza información que tiene que trasladar, selecciona ideas que hay que comunicar, prepara un discurso coherente, decide el mejor contexto para comunicar)	Coste de seminario de oratoria de 4 horas	100,00€	Final Test	1 año	75%	25%
Nº de profesionales de las entidades sociales que afirma haber puesto en práctica habilidades de comunicación escrita (Por ejemplo: Analiza información que tiene que trasladar, selecciona ideas que hay que comunicar, prepara un discurso coherente, decide el mejor contexto para comunicar)	Coste de seminario de comunicación escrita de 4'30 horas	115,00€	Final Test	1 año	75%	25%

Métodos para la recogida de datos de las entidades sociales

Número total de participantes	Métodos para la recogida de datos	Momento temporal de recogida de datos	Cantidad mínima involucrada
<i>(Incluir el número total de entidades sociales que participan en tu proyecto)</i>	Cuestionarios on line. <i>(se recomienda el uso de plataformas gratuitas como: SurveyMonkey o encuesta de Google doc)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuestionario previo a comenzar la experiencia ApS ▪ Cuestionario al finalizar la experiencia de ApS ▪ Cuestionario tres años después de comenzar la experiencia de ApS 	Se recomienda emplear una muestra representativa (muestra estadística) del total de participantes.
<i>(Incluir el número total de profesionales de entidades sociales que participan en tu proyecto)</i>	Revisión de impactos en redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Búsqueda de menciones TAG o # de ApS en redes sociales durante todos los meses que dure el proyecto (recogida global al finalizar proyecto) 	Se recomienda la revisión al menos en un 50% de las redes sociales en las que la entidad social tenga presencia.

DOCENTES

Descripción del grupo de interés:

Personal docente universitario que puede ser:

- Contratado por la institución educativa para impartir la asignatura de ApS.
- Contratado por la institución educativa para tareas docentes y dentro de estas aplican en un X% la metodología de ApS

Grupo de interés imprescindible en la medición de impacto del ApS

Docentes

	Objetivos	Sensibilización e implicación social a través de sus conocimientos curriculares.
	Insumos	Tiempo*
	Resultados	Hace referencia a la satisfacción de los docentes con la metodología Apó y la institución.
	Cambios	Impacto en la satisfacción emocional de los docentes y en la motivación con el rol docente.

*Datos de la investigación SROI ICADE 2019/2020

Insumos/ Contribuciones	Nº de participantes	Cuantía económica de la contribución	TOTAL
Tiempo de dedicación docente extra			
Gasto en transporte			

Debe borrar los insumos de la tabla superior y anotar los propios.

Inversión de las entidades sociales

- Cada proyecto debe estimar que aportan los docentes en función del tipo de proyecto concreto. En la tabla superior se presenta un ejemplo de posibles Insumos.

Resultados de los docentes

RESULTADOS	INDICADOR	TEMPORALIDAD	METODOLOGIA
Guiar a los alumnos en su encuentro con las entidades sociales a través de sesiones presenciales	Nº de sesiones presenciales con grupos de alumno (media de todos los profesores)		Ficha de seguimiento de proyecto de los docentes
Seguimiento de proyectos de principio a fin a través de otros medios (mail, mensajería)	Nº de contactos (media mensual) de docentes con grupos de alumnos a través de otros medios	Al finalizar el proyecto	
Visibilizar el ApS en la universidad como profesionales	Nº de actividades universitarias (fuera de docencia) en las que participan los docentes de ApS		Listado de asistencia de docentes a actividades universitarias

Los resultados son los productos que son medibles al finalizar el proyecto de ApS.

***En rojo se señalan los resultados que se recomienda incluir para elaborar un informe de medición de impacto. En negro los resultados que son opcionales. Cada entidad educativa puede localizar otros resultados e incluirlos.**

Impactos en los Docentes en ApS

IMPACTOS	Descripción	Indicador	RECOMENDACIÓN DE INCLUSIÓN EN SROI
Aumento de la motivación por la labor docente (revitalización) (10)	Reduce el nivel de rotación de los docentes.	% de rotación de docentes de ApS respecto al porcentaje de rotación total de los docentes	✓
Cambio positivo de perspectivas sobre el rol del docente (guía de equipos de trabajo) (10)	Transferencia del rol docente a otras asignaturas	Nº de profesores que traslada el modelo de rol docente a otras asignaturas que imparte después de un año de docencia en ApS	✓
	Mayor difusión de la metodología entre docentes	Nº de docentes que recomiendan a otros docentes emplear la metodología ApS en sus clases	✗
Mejora el desarrollo personal (15)	Mayor satisfacción profesional por enseñar valores sociales a los alumnos	Nº de docentes de ApS que incrementa la satisfacción emocional vinculado a la enseñanza de valores sociales en el pretest/ post test de satisfacción profesional	✗
Incremento del sentido de orgullo hacia la institución: Comillas (15)	Mayor nivel de satisfacción con la institución: Comillas	Nº de docentes de ApS que incrementa el nivel de satisfacción con la institución: Comillas en el pretest/ final test de satisfacción	✗

***En rojo se señalan los impactos que se recomienda incluir para elaborar un informe de medición de impacto. En negro los impactos que son opcionales. Cada entidad educativa puede localizar otros impactos e incluirlos.**

Monetizar los impactos de los Docentes en ApS

Indicador	Proxy financiero	Valor financiero en €	Recogida de datos	Duración del cambio	Peso Muerto	Atribución
% de rotación de docentes de ApS respecto al porcentaje de rotación total de los docentes	Coste para la universidad de nueva alta laboral de docente colaborador. Coste de 1 hora de personal administrativo.	15,30 €	Altas/bajas docentes	1 año	0%	75%
Nº de profesores que siendo docentes previamente manifiestan de manera explícita que ApS supone una mayor aptencia que asignaturas impartidas previamente	Coste por empleado de actividad incentivo motivacional	40€	Test Final	1 año	25%	50%
Nº de profesores que traslada el modelo de rol docente a otras asignaturas que imparte después de un año de docencia en ApS	Coste de curso de formación 20 horas en metodología docente	181€	Post test 2 años más tarde.	2 años	50%	25%
Nº de docentes que recomiendan a otros docentes emplear la metodología ApS en sus clases	Coste de formación motivacional para el recitaje profesional	130€	Test Final	1 año	25%	50%
Nº de docentes de ApS que incrementa la satisfacción emocional vinculado a la enseñanza de valores sociales en el pretest/ post test de satisfacción profesional	Valor de la calidad de vida (satisfacción vital)	5.227,32 €	Pre test/ Post Test	1 año	0%	50%
Nº de docentes de ApS que incrementa el nivel de satisfacción con la institución: Comillas en el pretest/ final test de satisfacción.	Coste de seminario de cultura organizacional 4 horas	206,72 €	Pre test/ Post Test	1 año	50%	25%

Métodos para la recogida de datos de los docentes

Número total de participantes	Métodos para la recogida de datos	Momento temporal de recogida de datos	Cantidad mínima involucrada
<i>(Incluir el número total de docentes que participan en tu proyecto)</i>	Cuestionarios on line. <i>(se recomienda el uso de plataformas gratuitas como: SurveyMonkey o encuesta de Google doc)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuestionario previo a comenzar la experiencia ApS ▪ Cuestionario al finalizar la experiencia de ApS ▪ Cuestionario tres años después de comenzar la experiencia de ApS 	Se recomienda emplear una muestra representativa (muestra estadística) del total de participantes.
	Revisión de documentos de gestión administrativa del centro educativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al inicio del nuevo curso tras un primer curso de implementación de ApS, revisión de rotación de docentes. 	NA

INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Descripción del grupo de interés:

Institución educativa de estudios superiores en la que se realizan proyectos de ApS.

Grupo de interés opcional en la medición de impacto del ApS

Institución Educativa

	Objetivos	Sensibilización e implicación social a través de sus conocimientos curriculares.
	Insumos	Recursos netos dedicados a la asignatura: 20.364,49 €*
	Resultados	Hace referencia a las acciones por parte de la institución para el desarrollo de la asignatura ApS.
	Cambios	Impacto en la institución en cuanto al alineamiento con sus valores institucionales.

*Datos de la investigación SROI ICADE 2019/2020

Insumos/ Contribuciones	Nº de participantes	Cuantía económica de la contribución	TOTAL
% de la estructura RRHH del ApS			
% de gastos globales del centro			

Debe borrar los insumos de la tabla superior y anotar los propios.

Inversión de la Institución Educativa

- Cada proyecto debe estimar que aporta la institución educativa en función del tipo de proyecto concreto. En la tabla superior se presenta un ejemplo de posibles Insumos.

Resultados de la Institución Educativa

RESULTADOS	INDICADOR	TEMPORALIDAD	METODOLOGIA
Implementación de ApS en facultades	Nº de facultades que cuenta con recursos específicos para ApS		Consultar presupuestos globales
Implementación individual de docentes empleando ApS como metodología docente	Nº de docentes que cuenta con facilidades para implementar ApS y lo comunica al centro educativo	Al finalizar el curso académico	Consulta en Claustros
Visibilidad del ApS a la comunidad educativa	Nº de apariciones en redes sociales de la universidad del ApS en un curso		Control de gestión de redes sociales de la universidad, servicio de informática

Los resultados son los productos que son medibles al finalizar el proyecto de ApS.

**En rojo se señalan los resultados que se recomienda incluir para elaborar un informe de medición de impacto. En negro los resultados que son opcionales. Cada entidad educativa puede localizar otros resultados e incluirlos.*

Impactos en la institución educativa en ApS

IMPACTOS	Descripción	Indicador	RECOMENDACIÓN DE INCLUSIÓN EN SROI
Mejora el alineamiento con la misión institucional [IS]	Mayor apuesta institucional en la metodología ApS	% Incremento de presupuesto anual (2019 e 2021) para Aprendizaje Servicio en la Universidad de Comillas	X
Mejora el sentido de pertenencia institucional de los empleados (el conocimiento de la asignatura de ApS mejora el sentido de pertenencia institucional de los empleados) [IS]	Mayor valoración de la misión entre los docentes	Nº de docentes que valoran positivamente los apartados de misión institucional del plan estratégico 2019 - 2021	X

**En rojo se señalan los impactos que se recomienda incluir para elaborar un informe de medición de impacto. En negro los impactos que son opcionales. Cada entidad educativa puede localizar otros impactos e incluirlos.*

Métodos para la recogida de datos de la entidad educativa

Número total de participantes	Métodos para la recogida de datos	Momento temporal de recogida de datos	Cantidad mínima involucrada
<i>(Incluir el número total de poderes decisorios en tu proyecto)</i>	Rubrica de ApS de Furco	<ul style="list-style-type: none"> Al finalizar la experiencia de ApS. 	Se recomienda emplear una muestra representativa (muestra estadística) del total de participantes.
	Opcional; Revisión documental de calidad. Satisfacción del personal docente.	<ul style="list-style-type: none"> Al finalizar el curso la experiencia de ApS 	NA

Profesionales Colaboradores

Descripción del grupo de interés:

Empleados de empresas o voluntarios que disponen de expertise en los conocimientos técnicos que aportan los alumnos y mentorizan a estos de manera probono.

Grupo de interés opcional en la medición de impacto del ApS

Profesionales
Colaboradores

	Objetivos	Sensibilización e implicación social a través de sus conocimientos curriculares
	Insumos	Tiempo en RRHH. Según horas de dedicación y número de profesionales colaboradores se valora en 32.400,00 €*
	Resultados	Hacer referencia a la aportación de los profesionales en términos de conocimientos de carácter o de habilidades
	Cambios	Impacto sobre el concepto que tienen los profesionales de la institución antes y después de la colaboración. Interés y compromiso con las realidades sociales conocidas

*Datos de la Investigación SROI ICADE 2019/2020

Insumos/ Contribuciones	Nº de participantes	Cuantía económica de la contribución	TOTAL
Horas de voluntariado probono			
Gasto en transporte			

Debe borrar los insumos de la tabla superior y anotar los propios.

Inversión de los Profesionales Colaboradores

- Cada proyecto debe estimar que aportan las entidades sociales en función del tipo de proyecto concreto. En la tabla superior se presenta un ejemplo de posibles Insumos.

Resultados de los Profesionales Colaboradores

RESULTADOS	INDICADOR	TEMPORALIDAD	METODOLOGIA
Realizar horas de voluntariado profesional corporativo	Nº de profesionales/hora que participan en proyectos de ApS		Registro de seguimiento de empresas u organizaciones que aportan profesionales colaboradores
Proyectos en los que participan en un curso académico	Nº de proyectos de ApS en los que participan	Al finalizar el proyecto	

Los resultados son los productos que son medibles al finalizar el proyecto de ApS.

**En rojo se señalan los resultados que se recomienda incluir para elaborar un informe de medición de impacto. En negro los resultados que son opcionales. Cada entidad educativa puede localizar otros resultados e incluirlos.*

Impactos en los Profesionales Colaboradores en ApS

IMPACTOS	Descripción	Indicador	RECOMENDACIÓN DE INCLUSIÓN EN SROI
Mejora la percepción de la marca: Comillas (O)	Mayor difusión de la acción de ApS	% de Profesionales colaboradores que verbalizan comentar con familiares y/o amigos que su empresa les permite realizar la actividad de Aprendizaje Servicio	✓
Potencia el trabajo en equipo en la empresa (O)	Mas compromiso y participación de los profesionales en su empresa	Nº de profesionales colaboradores que incrementa su participación y compromiso con la empresa (En otras actividades diferentes a ApS)	✓
Mejora la sensibilización sobre realidades sociales desconocidas previamente (O)	Mayor nivel de conocimiento sobre realidades sociales	Nº de profesionales colaboradores que descubren una realidad social nueva	✓
	Mas compromiso de empleados con problemas sociales (OCS)	Nº de profesionales colaboradores que después de 2 años han profundizado en la realidad social en la que trabajaron en ApS (implicación directa en entidad social: económica o voluntariado)	✓
Mejora el clima laboral (O)	Incrementa el orgullo de pertenencia a la empresa	Nº de profesionales colaboradores que afirma que el voluntariado corporativo con Comillas es un factor importante de motivación para trabajar en esta empresa	
Mejora competencias profesionales en colaboradores junior (gestión de equipos, etc.) (O)	Mejor capacidad de habilidades de comunicación oral	Nº de profesionales colaboradores que afirma haber puesto en práctica habilidades de comunicación oral (Por ejemplo: Analiza información que tiene que trasladar, selecciona ideas que hay que comunicar, prepara un discurso coherente, decide el mejor contexto para comunicar)	
	Mejora de capacidades de liderazgo y gestión de equipos	Nº de profesionales colaboradores que afirma haber puesto en práctica habilidades de gestión de equipos (Por ejemplo: Coordinación de tareas de miembros, Planificación y seguimiento de proyectos, etc.)	

*En rojo se señalan los impactos que se recomienda incluir para elaborar un informe de medición de impacto. En negro los impactos que son opcionales. Cada entidad educativa puede localizar otros impactos e incluirlos.

Monetizar los impactos de los Profesionales Colaboradores en ApS

Indicador	Proxy financiero	Valor Financiero en €	Recopilación de datos	Duración del impacto	Peso Muestra	Atribución
% de Profesionales colaboradores que verbalizan comentar con familiares y/o amigos que su empresa les permite realizar la actividad de Aprendizaje Servicio	Coste de family day en empresa	45,00 €	Final Test	1 año	10%	70%
Nº de profesionales colaboradores que incrementa su participación y compromiso con la empresa (En otras actividades diferentes a ApS)	6 horas de coste de un curso de Gestión de Equipos	42,00 €	Final Test	1 año	10%	70%
Nº de profesionales colaboradores que descubren una realidad social nueva	Coste de actividad de sensibilización de acción social (integración). Curso de recuperación de puntos del carnet de conducir (educación 4 años)	70,00 €	Final Test	1 año	0%	70%
Nº de profesionales colaboradores que después de 2 años han profundizado en la realidad social en la que trabajaron en ApS (implicación directa en entidad social: económica o voluntariado)	Coste de alojamiento en ONG	210,00 €	Final Test	1 año	10%	70%
Nº de profesionales colaboradores que afirma que el voluntariado corporativo con Comillas es un factor importante de motivación para trabajar en esta empresa	Coste por empleado de actividad incentivo motivacional	40 €	Final Test	1 año	10%	50%
Nº de profesionales colaboradores que afirma haber puesto en práctica habilidades de comunicación oral (Por ejemplo: Analiza información que tiene que trasladar, selecciona ideas que hay que comunicar, prepara un discurso coherente, decide el mejor contexto para comunicar)	Coste de seminario de oratoria de 4-60 horas	36,42 €	Final Test	1 año	10%	50%
Nº de profesionales colaboradores que afirma haber puesto en práctica habilidades de gestión de equipos (Por ejemplo: Coordinación de tareas de miembros, Planificación y seguimiento de proyectos, etc.)	Coste de seminario de gestión de equipos de 4-50 horas	322,50 €	Final Test	1 año	10%	50%

FASE 6. REALIZAR EL INFORME DEL IMPACTO SOCIAL

El informe puede ser utilizado para:

- Mejorar la gestión de tus proyectos.
- Comparar el impacto social de diferentes metodologías pedagógicas.
- Informar a la comunidad educativa de los impactos generados en el aula.
- Informar a otros grupos de interés para mejorar la apertura de la universidad en la sociedad.

Últimas recomendaciones



Se recomienda la utilización de grupos de control para poder medir el impacto social en comparativa.



Se recomienda emplear la medición de impacto en otras metodologías pedagógicas innovadoras para comparar el impacto social que generan cada una.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11. Principales aportaciones de la implantación de la asignatura de ApS en la Facultad de CC. EE. y EE. (ICADE) en la Universidad Pontificia Comillas durante el curso 2018/2019

El presente informe, y la investigación que lo avala, ha sido de utilidad para la definición y conceptualización del APS en Comillas. También da como fruto, la sistematización de la medición de impacto para la asignatura de APS de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Durante el curso 2019/2020 se están recogiendo los datos que permitan constatar los primeros resultados e impactos de la asignatura para los diferentes grupos de interés.

A continuación, detallamos los aspectos que son singulares de la implantación de Aprendizaje-Servicio en ICADE Comillas. Para poder comprender con posterioridad el uso de la herramienta, o las adaptaciones de esta para otras facultades o universidades.

El ApS como asignatura en ICADE, se diferencia de los estándares del Aprendizaje-Servicio en:

1. Los **alumnos/as no participan en la detección de necesidades sociales**. Dado el volumen de estudiantes realizando ApS, es la propia facultad a través del musculo de la consultoría social empresarial la que tiene una cartera de clientes (entidades sociales) a los que se les propone participar en el proyecto de ApS.
2. Se cuenta con el **grupo de interés de profesionales colaboradores**. Es un aspecto singular del ApS en ICADE, que pensamos que involucra al grupo de interés “empresa” en la ecuación del ApS potenciando los beneficios del ApS. Por lo tanto, se cuentan con indicadores de resultados e impactos para este grupo de interés.
3. **No existe un espacio concreto de fase celebración o cierre de la experiencia** de manera colectiva. Si bien todos los grupos que realizan ApS tienen un momento de presentar su proyecto en la entidad social, como final de su trabajo hacia la entidad, el ApS de ICADE Comillas no dispone de un evento para todo el alumnado donde se cierre la experiencia de manera colectiva. Por lo tanto, no se cuentan con indicadores de impacto sobre esta fase del ApS.
4. El **ApS en ICADE Comillas es una asignatura de obligado cumplimiento (3 créditos)** para los alumnos/as, por lo tanto, el carácter voluntario no se contempla en este grupo de interés. Si participan de manera voluntaria tanto las entidades sociales como los profesionales colaboradores. Algunos de los indicadores para los grupos de interés alumnos/as hacen referencia al carácter obligatorio de la asignatura. Este tipo de indicadores puede ser extrapolable a cualquier universidad que realice Aprendizaje-Servicio en cualquier tipo de estudios como metodología docente dentro del aula, puesto que es el profesor quien articula la metodología y el alumnado la asumen.

5. **La institución educativa no aplica como grupo de interés al impacto social del ApS.** En un primer momento se evaluó a la institución educativa como un agente que recibía impacto social del ApS. Posteriormente este grupo de interés ha quedado dentro de la evaluación de impacto SROI como inversor para generar dicho impacto social en el resto de los grupos de interés. Por lo tanto, no se han incluido los indicadores planteados para la institución dentro del SROI para ICADE Comillas, sin embargo, queda constancia de estos por si les fueran de interés a otras universidades.

12. Síntesis final de los resultados de objetivos de investigación.

El ApS en ICADE Comillas se encuentra en fase embrionaria con tan solo un curso (2018/2019), cuando dio comienzo la investigación de implantación como asignatura obligatoria dentro de la facultad. Lo cual supone una serie de ventajas e inconvenientes respecto a otras implantaciones de ApS universitario, y por lo tanto a la medición de impacto. La investigación, sin embargo, ha conseguido identificar indicadores que son útiles para medir la transformación que el ApS universitario produce en participantes de los diferentes grupos de interés. Asimismo, se ha podido plantear un modelo y unas herramientas necesarias para que cualquier entidad educativa de estudios superiores (universitarios) que desee comenzar a medir el impacto social de los proyectos de Aprendizaje-Servicio pueda hacerlo de manera pautada y con indicadores válidos.

Respecto a las aproximaciones financieras empleadas para monetizar los cambios en la vida de las personas deben ser revisados cada dos años para actualizarlos. En base a los objetivos que nos marcamos en la investigación se extraen a continuación los resultados de estos. En primer término, la investigación se planteaba revisar metodologías que pudieran ser útiles para medir el impacto social de la asignatura de Aprendizaje-Servicio, y del Aprendizaje-Servicio como metodológica pedagógica. Tras la revisión realizada, se detectan los siguientes resultados:

- Existen metodologías para la evaluación de competencias tanto sociales como competenciales.
- Las publicaciones se centran en la evaluación de competencias del alumnado y en menor medida de los docentes sin abordar prácticamente otros grupos que forman parte del Aprendizaje-Servicio (como las entidades sociales).
- La evaluación se centra mayoritariamente en resultados, y no en estudios longitudinales de impacto social.
- Debido a la gran diversidad de contextos y proyectos de ApS, así como el entendimiento de ApS desde la perspectiva pedagógica, existe poca literatura sobre impacto en las entidades sociales.

- No se han encontrado evidencias de estudio de métricas de evaluación de impacto social de Aprendizaje-Servicio que incida en la retribución económica a la sociedad que realiza el Aprendizaje-Servicio.

El segundo objetivo de la investigación era el diseño de una herramienta que permitiera la métrica del impacto social del Aprendizaje-Servicio en todos los grupos de interés y la monetización de este. Este objetivo ha sido alcanzado disponiendo en la actualidad de una herramienta, y un kit para poder realizar la medición de impacto paso a paso. La herramienta diseñada en ICADE Comillas, está ajustada a las especificaciones propias de la entidad educativa, pero se ha cribado un número de indicadores que pueden ser estándares para cualquier entidad educativa de estudios superiores que se encuentre ejecutando proyectos de Aprendizaje-Servicio.

El objetivo de extender la cultura de medición de impacto al Aprendizaje-Servicio en otras facultades de la Universidad Pontificia Comillas, se materializó realizando un curso de 8 horas de duración a docentes de toda la universidad, tanto docentes de Aprendizaje-Servicio como de otras asignaturas. La primera edición se realizó en junio de 2019, con una participación de 30 participantes. En esta formación de sensibilización se realiza una primera toma de contacto con el concepto de medición de impacto social y la importancia de ello dentro del sector de la educación. Así como una pequeña experiencia práctica para poder implementarlo posteriormente en proyectos de ApS.

También este marco de extender la cultura de medición de impacto en Aprendizaje-Servicio se ha expuesto en el mundo científico en el mes de noviembre de 2019 los resultados preliminares de la medición de impacto social en el Aprendizaje-Servicio en la Universidad de Comillas. A esta sesión acudieron 35 participantes. A nivel internacional, también se ha realizado una ponencia en el congreso europeo de Aprendizaje-Servicio que tuvo lugar en Amberes en el mes de septiembre. Con la presentación de los resultados preliminares de la investigación.

Respecto al cuarto objetivo planteado de conocer el aporte de valor del Aprendizaje-Servicio como metodología pedagógica para la sociedad. La facultad de ICADE se encuentra en el momento de entrega de este informe en la recopilación de datos para poder establecer el valor en efectos económicos del Aprendizaje-Servicio. Previamente, únicamente se estaban recogiendo datos sobre los resultados en los alumnos/as. El aporte de valor podrá ser conocido en un primer momento en julio de 2020, y posteriormente en julio de 2021, para poder conocer aquellos impactos que requieren de mayor trayectoria en el tiempo para poder ser evaluados. Respecto al objetivo de visibilizar ante agentes sociales el cambio de paradigma educativo de la universidad con la apuesta de formación transformadora y de colaboración con la comunidad, el equipo de ApS de la facultad de CC. EE. y EE.

participa activamente en generar un movimiento de APS interuniversitario¹, interfacultativo, y en coherencia con toda la propuesta de compromiso social que tiene la universidad para sus alumnos/as. Para ello, forma parte de la mesa de coordinación desde octubre de 2019. Además, se dispone de un encuentro anual al comenzar el curso con todas las entidades sociales (se cuenta con una red de más de 80 entidades sociales, tanto nacionales como locales) para explicar y animar a la colaboración conjunta en proyectos de Aprendizaje-Servicio.

Por último, se planteó el objetivo de avanzar en la creación de indicadores de medición de impacto para todos los grupos de interés del Aprendizaje-Servicio para su posible estandarización, y valorar el retorno en todas las universidades donde se desarrollen programas y proyectos de Aprendizaje-Servicio. Como se ha mencionado anteriormente, esto se ha realizado en la herramienta de medición de impacto. No obstante, somos conscientes que puede resultar complejo en un primer momento la puesta en marcha, por lo que desde la Consultoría Social Empresarial de ICADE, en paralelo estamos realizando formación y acompañamiento a entidades sociales y proyectos de ApS para la primera puesta en marcha de medición de impacto. El *toolkit* se puede presentar a otras universidades que estén implementando ApS, con el espíritu de animar a la comunidad de docentes de ApS a que midan el impacto social de sus acciones y poder conocer en un plazo medio el impacto social que tiene a mayor escala. Este sistema debe ayudar a detectar si el Aprendizaje-Servicio reporta mayor valor social en función de los estudios universitarios de los alumnos/as, si el rol de los profesionales de las entidades sociales es un factor relevante, o si existen otros agentes sociales (por ejemplo, los profesionales colaboradores en ICADE) que incluyéndose en la experiencia de Aprendizaje-Servicio genera mayor impacto social.

Después de la investigación se recomienda al equipo gestor del ApS ICADE, que plantee estos aspectos para la mejora del impacto social del ApS:

- Foco en actividades de reflexión con el alumnado y los profesionales de las entidades sociales
- Posibilidad de que el alumnado busque el reto o necesidad social por su cuenta
- A mayor contacto con destinatarios finales mayor grado de impacto genera en los alumnos/as
- Posibilidad de incluir un evento final de exposición (e incluso premiar) proyectos de mayor impacto social (invitar a todos los grupos de interés)
- Continuar apoyando la inclusión de los docentes en el claustro general de docentes.

¹ Así se forma parte de la Asociación Española de ApS Universitario, donde se ostenta la vicepresidencia y se ha tomado parte muy activa en la creación de la *European Association of Service-Learning in Higher Education*, siendo actualmente parte de la junta directiva. También se ha asumido la subdirección del European Observatory of Service-Learning in Higher Education www.eoslhe.edu

BIBLIOGRAFIA:

- Anderson, A. (2004). *Theory of Change as a Tool for Strategic Planning: A Report on Early Experiences*. The Aspen Institute: Roundtable on Community Change,
- Benito C y Ballesteros C. (2019) “Un caso de Responsabilidad Social Universitaria, la experiencia de Aprendizaje-Servicio de la Consultoría Social de la Universidad Pontificia Comillas” en Gorrochategui, N. y Martins de Oliveira, V. *Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO). Estudios desde la mirada de la Responsabilidad Social hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible en América Latina* SIRSO: Santiago de Chile
- European Venture Philanthropy Association *Guía práctica para la medición y gestión del impacto*, 2012 EVPA. Bruselas
- Furco, A., Muller, P., and Ammon, M.S. (1998) (2003). *Institutionalizing Service Learning in Higher Education: Findings from a Study of the Western Region Campus Compact Consortium*. University of California, Berkeley.
- Cathy, J (2011). *Theory of Change Review: A report commissioned by Comic Relief*. Wiley&Sons London
- Chan, S, Ngai, G, Kwan, K, (2019). “Mandatory service learning at university: Do less-inclined students learn from it?” *Active Learning in Higher Education*, Vol. 20(3) 189–202

- Opazo, H. Aramburuzabala, P. Cerrillo, R. (2016) “A review of the situation of service-learning in higher education in Spain”. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 17(1), 75-91
- Reeler D., 2005, *A Theory of Social Change and implications for practice, planning, monitoring and evaluation*, Cape Town: CDRA
- Retolaza, I (2011) *Teoría de cambio Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social* PNUD/Hivos: The Hague
- Santos-Rego, M. A., Sotelino Losada, A. y Lorenzo Moledo, M. (2015). Aprendizaje-Servicio y misión cívica de la universidad. Una propuesta de desarrollo” *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*
- Puig, J.M. y Palos, J. (2006). “Rasgos pedagógicos del aprendizaje-servicio”. *Cuadernos de Pedagogía*, 357, 60-63.
- Schaloch, R. y Verdugo, M. (2003) *Manual para profesionales de la educación, salud y servicios sociales*. Madrid: Alianza editorial.
- Stein, D. y Valtysers, C (2012) “Understanding theory of change in international development” August 2012 JSRP Paper 1 Asia foundation
- Robinson, L., Hammilt, J:K; y O’Keefe, L: (2018) “Valuing Mortality Risk Reductions in Global Benefit-Cost Analysis” *Harvard T.H. Chan- School of Public Health*. March 2018.
- Ruiz-Corbella, M y García-Gutierrez, J. (2018) “Aprendizaje Servicio: Los retos de la evaluación” Madrid: Narcea
- Vogel, I. (2012). “Review of the use of “Theory of Change” in international development”. DFID, (April), p. 6.
- Weiss, C.H. (1995). “Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families”. In J. Connell, A. Kubisch, L. Schorr and C. Weiss (Eds.) *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods and Contexts*. New York, Aspen Institute (65-92)
- Zulueta, S. (2011) “Rúbrica de autoevaluación para la institucionalización del aprendizaje-servicio en la educación superior (Revisión 2003)” *The International Journal for Global And Development Education Research* 0, 77-88
- Zerbikas Fundacioa (2015) “ Guías prácticas del ApS” <http://www.zerbikas.es/guias-practicas-de-aprendizaje-servicio/>

ANEXOS

I. INSTRUMENTOS USADOS PARA LA EVALUACION DE LA ASIGNATURA

RUBRICA DE AUTOEVALUACION GRUPAL

El equipo formado por los alumnos/as

DE 4 º curso de E2-A (1) E2-A (2) E2-B (1) E2-B (2) E2-Bil. (1) E2-Bil. (2) E6-A E6-B E4-A (1) E4-A (2) E4-B (1) E4-B (2)

CUYO PROYECTO DE TRABAJO de ApS HA SIDO

EN LA ENTIDAD _____ Y EL PROFESOR/A ASIGNADO/A

REALIZAN ESTA AUTO-EVALUACION DE MANERA CONJUNTA EL DIA ____ DE ____ DE 20__

Firmas del alumnado Firma del Profesor/a Vº Bº responsable entidad Vº Bº Coordinador asignatura

	NIVEL DEFICIENTE 0-2	NIVEL INSUFICIENTE 3-4	NIVEL ACEPTABLE 5-6	NIVEL NOTABLE 7-8	NIVEL SOBRESALIENTE 9-10
Desarrollo del Proyecto	No se ha sido capaz de entregar un documento (o similar)	Se ha realizado en el último momento: se entrega un trabajo de escasa calidad y sin unidad formal (mismo tipo de letra, márgenes): No todo el mundo entrega su parte a tiempo	Se presenta un documento correcto, con unidad formal. El equipo ha trabajado de manera poco constante y de manera espasmódica	Se presenta un documento profesional, bien editado. El equipo ha trabajado de manera constante y rítmica	Se presenta un documento profesional, bien editado y se realiza una presentación a la entidad en su sede. El equipo ha trabajado de manera constante y rítmica, sin agobios.
Relación con la entidad	Inexistente. No se ha contactado con ella	Muy esporádica. Exclusivamente por canales impersonales (teléfono, email, Skype). No se conoce la problemática tratada ni la localización de la entidad.	Comunicación puntual al inicio y al final del proyecto. Algún miembro del equipo (no todos) ha visitado la entidad. Se conoce de manera superficial la problemática. Se sabe localizar geográficamente la sede de la entidad.	Comunicación fluida. Se ha visitado varias veces la entidad. Todos los miembros del equipo han ido al menos 1 vez. Se ha tenido contacto con más de un miembro de la misma. Se conoce la problemática tratada y se puede explicar a otras personas.	Comunicación fluida y excelente. Los miembros del equipo han visitado la entidad y sus proyectos. Se ha interactuado con los beneficiarios. Se ha participado en alguna actividad de la entidad más allá de las propias del proyecto. Se conoce la problemática tratada, se puede explicar a otras personas y se ha profundizado en

					ella con lecturas y otras fuentes de información.
Trabajo en equipo	El equipo no se ha reunido nunca. No se ha trabajado en grupo. Ha habido fallos graves en la coordinación que han condicionado la entrega del trabajo	El equipo se ha reunido escasas veces (1 o 2). No se ha trabajado en grupo. Ha habido fallos graves en la coordinación que han condicionado la calidad del trabajo entregado. Ha habido grandes desequilibrios en la dedicación de cada persona	El trabajo en equipo ha sido esporádico y cada persona miembro ha realizado sus partes por separado, realizándose una agregación final. Las personas del equipo no conocen las partes de los demás. Ha habido algún desequilibrio en las aportaciones y dedicaciones personales	El trabajo en equipo ha sido constante. Ha habido buena coordinación entre las personas miembro y buen ambiente. Cada miembro ha realizado sus partes por separado, realizándose una agregación final. Las personas del equipo conocen las partes de los demás y pueden hablar de ellas sin temor a equivocarse. Ha habido ligeras diferencias de dedicación por parte de cada persona, habiendo aportado algunas más que otras	
Contenido (Solución aportada)	No se ha llegado a entregar lo solicitado. No se cumplen los KPI de ninguna manera. Hay plagio y la solución aportada ha sido copiada de otras fuentes	Lo entregado no tiene la calidad esperada. Se han presentado soluciones ya conocidas. No hay análisis ni explicación de las soluciones planteadas, se trata de una mera descripción. Los KPI se cumplen en menos de un 50% .	La solución aportada es correcta y clara. No se profundiza en ella y se presenta de manera simple, sin explicación. Los KPI se cumplen entre un 50% y un 70%.	La solución aportada es adecuada y clara. Se profundiza en ella y se justifica. Los KPI se cumplen entre un 70% y un 90%.	
Deontología	El grupo NO observa los principios de ética, ni de confidencialidad ni de profesionalidad en sus actuaciones en todo el proceso: Se producen faltas de respeto a las personas y/o las entidades	El grupo NO observa los principios de ética, ni de confidencialidad ni de profesionalidad en sus actuaciones en todo el proceso.	El grupo observa sólo parcialmente los principios de ética, confidencialidad y profesionalidad en sus actuaciones necesitando mejorar algunos aspectos sensibles.	El grupo observa los principios de ética, confidencialidad y profesionalidad en sus actuaciones en los dominios más sensibles del proceso	El grupo observa los principios de ética, confidencialidad y profesionalidad en todas sus actuaciones durante todo el proceso.
Seguimiento tutorías y cumplimiento de plazos	No se han cumplido las tutorías o se han desarrollado con nulo interés y disposición por parte del grupo. No han acudido	El grupo ha seguido las tutorías con una cierta indolencia en ocasiones, no asistiendo a las mismas o	Los integrantes del grupo han participado adecuadamente en las sesiones programadas de tutoría, aunque en alguna ocasión se	Todos los integrantes del grupo han participado satisfactoriamente en las sesiones programadas de tutoría y han	El grupo ha sido proactivo en las tutorías, solicitándolas incluso más allá de las programadas. El profesor/a ha

	todos sus miembros. Retrasos injustificados y notables en las entregas o no se han entregado.	iniciándose con un retraso considerable y/o. Se han incumplido los plazos establecidos para las entregas en más de 2 días	ha retrasado o ausentado algún componente. Los plazos establecidos para las entregas no han sufrido retrasos de más de 2 días	cumplido los plazos establecidos para las entregas.	sido en todo momento conocedor del estado del proyecto: los plazos de entrega se han cumplido de manera escrupulosa.
Observaciones de la entidad (si las hubiera)					
Observaciones del profesorado (si las hubiera)					

RUBRICA DE AUTOVALUACION GRUPAL

Este documento pretende aportar pistas y consejos para la elaboración de la “Carpeta de Evidencias del Aprendizaje Individual” así como explicitar los criterios de evaluación de la misma.

Esta asignatura, basada en un modelo de aprendizaje centrado en el alumno/a, cobra su sentido cuando se permite, facilita y evalúa la reflexión que estimula un aprendizaje crítico (Escofet y Rubio, 2018). La reflexión permite integrar el servicio realizado con el aprendizaje académico. La propuesta pues de una Carpeta de Evidencias de Aprendizaje Individual, con un peso del 70% en la calificación final parte de estas premisas.

El formato de dicha Carpeta es libre, pero se aconseja el “Diario de Experiencias” como referencia. Un diario en el que más allá de llevar un simple registro, un relato de actividades realizadas, incluya necesariamente, reflexiones (que no meras descripciones):

- Sobre el servicio realizado: necesidad social atendida, causas y consecuencias
- Sobre el contenido académico: conocimientos y competencias asociados que se han puesto en práctica
- Sobre la profesión: identidad profesional, habilidades necesarias, deontología
- Sobre uno/a mismo/a: autoconocimiento, emociones, valores, sentimientos
- Sobre el compromiso cívico: sentido del APS en tus estudios de Grado

Así, un posible índice sería

- 1) Quien soy
 - a. Trayectoria personal y académica
 - b. Expectativas respecto del ApS
- 2) El servicio
 - a. Entorno
 - b. Entidad
 - c. Personas
 - d. Problemática social
 - e. Reto planteado
- 3) Los primeros días
 - a. El inicio. Como fue el primer encuentro con la realidad
 - b. Primeros retos a los que hubo que enfrentarse (recuerda los 5 ámbitos arriba mencionados)
- 4) El desarrollo del proyecto

- a. ¿Cómo has ido aportando ideas, conocimientos.... al reto planteado?
 - b. ¿Cómo has trabajado?
 - c. Recuerda algún incidente crítico (dudas, dificultad) y cómo lo resolviste
- 5) Las sesiones magistrales
- a. Que he aprendido/ que no
- 6) Despedida y reflexiones finales
- 7) Haz una lista de las 10/12 ideas clave que te llevas tras la realización del Servicio
- a. Sobre las personas con las que has interactuado
 - b. Sobre tu aprendizaje
 - c. Sobre la problemática social en la que has trabajado

¿Qué idea tenías sobre las organizaciones sin ánimo de lucro y sobre los beneficiarios de este programa cuando empezó la asignatura, en septiembre de 2018? ¿Han cambiado algo tus impresiones ambos, o se mantiene igual ahora que ha finalizado el proyecto -abril 2019-?

Los criterios de evaluación que se van a seguir por parte del equipo docente de la asignatura son:

- Nivel descriptivo de la experiencia
 - o Superficial /profundo
- Nivel analítico
 - o Desde y hacia los conocimientos adquiridos en el grado ADE: Se cuentan, se explicitan, se usan, se analiza su validez y utilidad
 - o Desde el cuestionamiento de las causas/efectos de la problemática atendida: Se entiende, se explican las causas y consecuencias; se buscan soluciones; se aportan nuevas ideas
- Nivel reflexivo
 - o Se aportan reflexiones sobre el crecimiento individual
 - o Se explicitan sentimientos (temor, recelo, prejuicio / confianza, satisfacción...)
 - o Se aportan ideas sobre la proyección profesional futura (¿me ha servido la experiencia para ser mejor profesional?)
- Nivel crítico
 - o Se aportan ideas de mejora de la experiencia, de la asignatura, de uno/a mismo/a
 - o Hay equilibrio entre los aspectos positivos y negativos
 - o Hay argumentación seria y fundamentada
- Nivel formal (el “¿Cómo?”)
 - o Se presentan las ideas ordenadas y estructuradas
 - o La presentación es correcta, profesional, cuidada
 - o Hay presencia de evidencias (gráficas, materiales)
 - o Se facilita la lectura amena
- Nivel Ético
 - o Se trata con respeto a las situaciones y a las personas involucradas (intimidad, dignidad..)

II. JUSTIFICACION ACADEMICA DEL USO DEL SROI

INTRODUCCION

De un tiempo a esta parte se habla mucho de Medición de Impacto. Aunque pueda parecer el nuevo mantra social, es cierto que un buen sistema de medición proporciona información vital para el avance de la innovación social. Todo el proceso de desarrollar, probar y perfeccionar nuevos enfoques, potencialmente transformadores de los problemas sociales existentes, debe ser corroborado con métricas de datos y análisis para demostrar su impacto y alcance. (Wolk, Dholakia, y Kreitz, 2009) y así calcular el valor social generado por una determinada organización (Esteves et al. 2011). Las organizaciones sin ánimo de lucro, las agencias gubernamentales o las empresas necesitan tomar decisiones bien informadas para impulsar la mejora continua y el impacto social a largo plazo de sus acciones. Utilizar datos medibles y comparables ayuda pues en primer lugar a las organizaciones a llevar a cabo su misión de manera más eficaz; en segundo lugar, también ayuda a consolidar la confianza de los donantes –tanto públicos como privados- y a la rendición de cuentas hacia la sociedad. Y en tercer lugar permite conocer de manera bastante objetiva que retorno social tienen las acciones(inversiones) realizadas.

Aún cuando existen muchas métricas de medición de rendimiento financiero, basadas en retorno y riesgo, no existen tantas que midan el impacto social (Lacalle, Márquez, & Rico, 2010). Entre otras cosas, la dificultad estriba en objetivar el cambio o transformación que se produce en los beneficiarios. En los comienzos de esta medición, como bien exponen Retolaza et al (2014) en un artículo que se ha convertido en referencia en medición social, esta valoración se realizó fundamentalmente determinando si una empresa se comportaba de forma positiva o negativa en la creación de valor social, concepto muy vinculado a la creación de índices de Inversión Social responsable (Ballesteros y de la Cuesta, 2001) En un segundo momento, se vio la necesidad de elaborar auditorías y balances sociales (Ballesteros y del Río, 2004). En los últimos años han florecido metodologías como las que se verán en el siguiente apartado y que están usándose por donantes y entidades para asegurar un valor social del dinero eficaz, comprobado y justificado.

En definitiva, parece haber dos grandes corrientes en este campo: las que abogan por un sistema de contabilidad social, basándose en medir resultados organizacionales (outputs) en base a los recursos periódicamente aportados y las que se centran en medir impactos (outcomes) más enfocada en proyectos y programas. Como se verá más adelante, la opción elegida para este proyecto es híbrida, aunque de alguna forma sesgada hacia estas últimas metodologías. Efectivamente el marco elegido para esta investigación es el triple análisis Capacidades(recursos)-Resultados-Impactos que parte de las capacidades dedicadas a una determinada actividad (programa, proyecto) para compararlas con los resultados obtenidos y los impactos generados. A su vez, un reciente informe destaca, de entre las metodologías existentes hoy en día para medir el impacto social de las inversiones financieras, dos: la propuesta por la *European Venture Philanthropy Association* (EVPA) y el *Impact Management Project* (IMP) (Comisión de Intermediación Capital, 2019).

- *European Venture Philanthropy Association* EVPA establece cinco pasos a seguir para la medición del impacto. 1) establecer el objetivo; 2) analizar los agentes involucrados; 3) medición, con sus resultados, impactos e indicadores; 4) verificación y valoración del impacto; 5) seguimiento y presentación de resultados.
- *Impact Management Project* (IMP) tiene como objetivo definir un canon válido para optimizar la medición y gestión del impacto, donde se expresen el fin que tienen los inversores y sus condiciones de retorno financiero, riesgo y liquidez. Descompone el impacto en cinco dimensiones:
 - o Qué resultados se llevarán a cabo gracias al negocio, y cuan importantes son esos resultados para el aspecto del planeta o personas afectadas.
 - o Qué personas se benefician de este impacto social y cuanta necesidad tienen de ese resultado.
 - o Cantidad de resultado que se logra: su alcance, intensidad y duración.
 - o Contribución realizada para llegar a ese resultado, teniendo en cuenta que hubiera sucedido si la empresa no hubiera contribuido.

- Riesgo que tienen las personas y el planeta si el resultado no es el esperado.

En este trabajo optamos por la metodología propuesta por EVPA ya que se adapta mejor a las necesidades y características del objeto de estudio.

BREVE PANORÁMICA DE DIFERENTES MÉTODOS Y HERRAMIENTAS

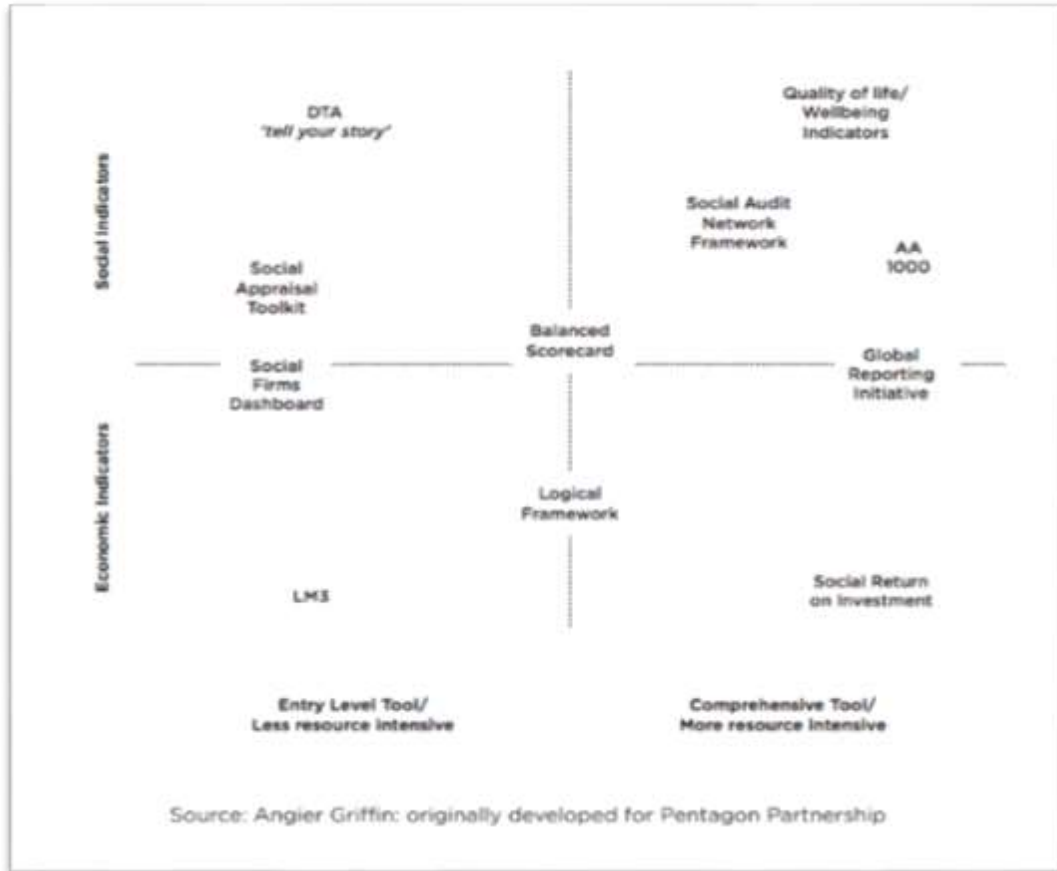
Hoy en día no hay unanimidad para elegir un método único de medición. Existen diferentes metodologías: las cuantificables monetariamente, que proporcionan ratios de retorno social sobre la inversión; las que no se pueden cuantificar, porque tienen efectos a largo plazo; las que se enfocan en medir resultados (contabilidad social) como el resultado en los beneficios; las que miden la actividad de la empresa social, cuando es tangible su efecto, etcétera. En 2005 se publicó uno de los primeros estudios de los que se tiene referencia (Nef, 2005) en el que analizaron y compararon las herramientas y metodologías más comunes de aquel momento, en el ámbito anglosajón, llegando a la conclusión de que muchas de ellas eran parciales, pues se enfocaban en un aspecto particular del valor social (impacto medioambiental, o estaban enfocadas a un tipo de organización muy concreto (pymes, empresas sociales etc.). La fundación Gates, por su parte ha estudiado metodologías de evaluación usadas principalmente en EEUU, llegando a la conclusión de que en la gran mayoría estaban diseñadas para una organización concreta, que además era la propietaria de los derechos de explotación de las mismas. Estas críticas son compartidas por Murray et al (2010) que como puede verse en la siguiente tabla recogen de manera resumida alguna de estas metodologías, haciendo hincapié en sus posibles usos y las debilidades que cada una de ellas presenta.

METHOD	DESCRIPTION	EXAMPLE	PROBLEMS
Cost-Benefit Analysis/ Cost-Effectiveness Analysis	The most widely used family of tools; counts up costs and benefits (usually using some of the methods described below), and then applies discount rates. Often used for large public programs.	A recent study in the United Kingdom found that using a mix of drug treatment, surveillance, and behavioral interventions instead of prison saved taxpayers up to \$130,000 per offender (and up to \$300,000 if savings to victims were included). ¹	Disagreements about the actual numbers and weightings in the calculation, as well as the conclusions of the analysis.
Stated Preferences	Asks people what they would pay for a service or outcome.	A typical example would ask people what they might pay to preserve an endangered species or to build a park.	Stated preferences often do not correlate with actual behaviors.
Revealed Preferences	Examines the choices that people have actually made to infer the relative worth of different options.	A researcher analyzes house-buying patterns and real estate prices to infer how much people value public parks.	Few fields have enough usable data.
Social Impact Assessment/Social Return on Investment Assessment	Estimates the direct costs of an action, the probability of it working, and the likely change in future outcomes, sometimes with discount rates.	There are literally hundreds of tools of this kind, including Acumen Fund's Best Available Charitable Option Ratio methodology, Jed Emerson's blended value methods; and various Center for High Impact Philanthropy methods.	Disagreements about numbers, weightings, and conclusions; values; how to handle time and discount rates; and interested audience of the calculation.
Public Value Assessment²	Judges how much the public values a service.	The British Broadcasting Corporation assessed its public value.	Not rigorous enough.
Value-Added Assessment	In education, assesses how much a school adds to the quality of its pupils.	Recent uses often show that apparently successful schools are actually good at attracting clever pupils.	Sometimes too complex for parents or the media to understand.
Quality-Adjusted Life Years/Disability-Adjusted Life Years Assessment	In health care policy and research, accounts for patients' objective health and patients' subjective experiences.	Widely used set of measures. Provides a common way to judge the relative effectiveness of clinical treatments and public health measures.	Can be controversial when a particular treatment is not cost-effective.
Life Satisfaction Assessment	Judges social projects and programs by how much extra income people would need to achieve an equivalent gain in life satisfaction.	An imaginative study in Wales showed that modest investments in home safety, which cost about 3 percent as much as home repairs, generated four times more life satisfaction. ³	How approach that remains unproven; highly sensitive to input assumptions.
Government Accounting Measures	In government, accounts for government spending and its effects.	France's <i>Indice social</i> is a set of 100 indicators showing how enterprises affect society. Italy has a similar <i>Bilancio sociale</i> .	Much variability across regions; disagreements about which indicators to include.
Other field-specific assessments	Every field has its own cluster of metrics.	A recent Young Foundation study identified nearly 30 measures of value in the built environment, including artificial neural networks, hedonic price models, fuzzy logic, autoregressive integrated moving averages methods, and triple bottom line property appraisals. ⁴	Diversity of these measures means that they are little used for public decision making.

Es cierto que, de todos ellos, el Social Cost Effectiveness Analysis (SCEA) se adapta a las necesidades específicas del impacto social y medioambiental cuantificando tanto variables afectadas como el número de personas que reciben ese valor añadido. De acuerdo con Maas y Liket (2011) se mide el rendimiento, de un proyecto concreto y dentro de los costes analizados se tienen en cuenta todos los recursos necesarios para alcanzar ese impacto (personal, transporte, alquiler, servicios voluntarios, y otros). Este método permite realizar y presentar informes para agentes externos y evaluar de forma retrospectiva el impacto.

Angier Griffin, por su parte, ha realizado un mapa de alguna de las herramientas más usadas (en Reino Unido) en el marco de un programa denominado *Even More for Your Money*: en este mapa, descrito gráficamente en la siguiente figura, el eje horizontal recoge la complejidad de uso de la herramienta y la necesidad de recursos (de

menos a más) mientras que el vertical expresa cómo se interpretan los resultados, si en términos económicos o más bien sociales. Así tendríamos herramientas fáciles y enfocadas a lo social, como la conocida como DTA (Data Story Telling) o más complejas que de alguna manera miden la calidad social y tratan de estandarizarla (como la AA1000 o los procesos de auditoría y balance social). Por otro lado, desde una perspectiva más economicista tendríamos desde la simple LM3, una metodología diseñada por la New Economic Foundation (NEF) que mide como entran y circulan los ingresos en la economía local, a través de tres rondas de gasto. En medio estaría el enfoque del marco lógico y en el extremo inferior derecho el Social Return on Investment SROI, del que hablaremos después, pero que a nuestro juicio debería situarse algo más cercano al eje de indicadores sociales (si bien es cierto que monetiza los intangibles). Existen otras herramientas, como el GRI, demasiado generalista, o el Triple Balance¹, demasiado simple en sus planteamientos y muy apegado a cada entidad. Griffin termina asumiendo que en Reino



Unido los dos métodos más usados para medir el valor social de las entidades so la auditoría social y el SROI

¹ Con fecha 29 de diciembre de 2018 se ha publicado en el Boletín Oficial del Estado la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad. Esta Ley amplía significativamente el número de sociedades obligadas a presentar el estado de información no financiera e incluye como novedad la información significativa que el estado de información no financiera debe incluir sobre las siguientes cuestiones: (i) medioambientales, (ii) sociales y relativas al personal (que comprende aspectos como la “brecha salarial” y la implantación de políticas de desconexión laboral), (iii) respeto de los derechos humanos, (iv) lucha contra la corrupción y el soborno, y (v) la sociedad (que comprende compromisos de la empresa con el desarrollo sostenible, subcontratación y proveedores, consumidores, e información fiscal).

Otra interesante revisión es la realizada por Retolaza et al (2014) que concluyen que la mayoría de las metodologías se basan en el análisis coste-beneficio o coste eficiencia (según se consideren los outputs monetizables o no monetizables) y se subdividen en función de si el operador utilizado es una división o una resta. El SROI sería así un análisis de coste-beneficio basado en una división del valor actual neto entre la inversión requerida. Algún ejemplo del segundo tipo podrían ser los análisis de diferencial de valor donde al beneficio (social) obtenido se le resta el coste ocasionado.

Algunas de las últimas referencias consultadas destacan el IRIS Metrics como medida de referencia usada por el Global Impact Investing Network, que mide el desempeño social, económico y medioambiental de una inversión (GIIN, 2019) y que parece ser el sistema más aceptado por los inversores de impacto pues proporciona coherencia entre el impacto realizado y el rendimiento logrado permitiendo una mejor toma de decisiones a los inversores. Es una medida que se va actualizando de acuerdo con la evolución del mercado. También, de entre las herramientas más novedosas se habla del Impact Multiple of Money (IMM) que, teniendo en cuenta la falta de una medida que valore el rendimiento social y medioambiental esperado en términos monetarios, han creado esta herramienta que logra dar un valor en forma de múltiplo de la inversión (Addy, Chorengel, Collins, & Etzel, 2019).

En definitiva, y estando muy de acuerdo con Wood y Leighton (2010) redactores del informe DEMOS, basado en entrevistas con expertos, la proliferación de métodos y herramientas supone un reto para las organizaciones, que encuentran grandes dificultades a la hora de seleccionar el más apropiado. No parece existir una metodología de medición común, comparable y aplicable a diferentes sectores y tipo de entidades, libre de derechos de explotación y que sea barata y fácil de usar.

JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL SROI PARA #APSIMPACT

El SROI es un método derivado de la contabilidad y la auditoría social que traduce el valor social en indicadores económicos que podrían considerarse 'duros' y es también uno de los métodos más complejos y que más recursos necesita de entre todas las métricas estudiadas. Estos dos factores, muy importantes, no han sido óbice para que sea una de las herramientas preferidas en la actualidad. Efectivamente y a pesar de su complejidad, es la única metodología que sirve no sólo para cuantificar el valor social, sino también para atribuir valor monetario a estos resultados. Esta característica distingue al SROI de todos los otros enfoques. Un análisis SROI conduce típicamente a una ratio SROI – una relación entre los beneficios totales (suma de todos los resultados económicos y sociales) y la inversión total necesaria para obtenerlos. Distingue entre lo que ya se ha mencionado más arriba: outputs (resultados) y outcomes (impactos) y los integra en una ecuación final.

Esta herramienta, contribuye a medir el impacto social, económico y medioambiental. Es una medida eficaz de impacto social, y tiene muchas ventajas sobre las otras. Se trata de un método de medición económico, y ésta es su principal ventaja. No tiene en cuenta solamente los beneficios y costes económicos, también los sociales. El objetivo de este método es calcularlos en unidades monetarias (European Venture Philanthropy Association, 2015). Según Maas y Liket (2011) el SROI puede ayudar en la toma de decisiones operativas y proporciona datos para la supervisión de inversores. Además de ayudar a empresas a identificar oportunidades de mercado. Es un método útil para hacer y presentar informes a los agentes externos, como posibles inversores, o entidades que requieran datos de rendimiento. Y con el SRI se puede evaluar de forma retrospectiva el impacto incluso en eventos que están en curso. Es un método orientado a los insumos, es decir a los medios que se usan para conseguir objetivos. Como contraprestación, tiene un marco temporal a corto plazo, y es una desventaja porque muchos de los impactos sociales y medioambientales son a largo plazo. El SRI utiliza una perspectiva micro, es decir, desde el punto de vista empresarial, y aporta una visión sesgada de la situación global. Para medir el impacto social utiliza un enfoque de proceso y de monetización. El enfoque de proceso se centra en medir el rendimiento y la eficiencia de las actividades. El enfoque de monetización da un valor monetario a las medidas sociales y de medioambiente.

El SROI es pues un método idóneo para medir procesos sociales o proyectos, más que el balance social de una entidad, que tan sólo mediría el alineamiento social de sus políticas y actividades, ya que (Emerson y Twersky, 1996) (Olsen y Nicholls, 2005) (Roux, 2010) (Javits, 2008) entre otros establecen que:

- Implica necesariamente a todos los *stakeholders*.
- Parte de una Teoría del Cambio y evalúa los cambios pretendidos.
- Evalúa tanto los impactos positivos como los negativos.
- Otorga proxys económico-financieros a los impactos producidos (*outcomes*)
- Determina que información y evidencias se deben incluir para dar una imagen fiel
- Es transparente.
- Verifica los resultados.
- Puede ser tanto explicativo como prospectivo

El SROI no está exento de crítica. Las principales son el elevado coste y esfuerzo que requiere su elaboración, la monetización a través de la búsqueda de proxys financieros de los intangibles sociales encontrados y la escasa utilidad por su mala comparabilidad (Javits, 2008) No obstante, y siendo conscientes de la primera, respecto de la segunda hay cada vez más evidencias (sectoriales) de indicadores y proxys, destacando el campo de las Ciencias de la Salud en esta búsqueda y en cuanto a la comparabilidad es precisamente la realización de trabajos como este los que permiten que cada vez haya más estudios que configuren una masa crítica que pueda permitir estudios transversales y comparables. Retolaza et al (2015) plantean a su vez que esta herramienta no ofrece un valor sobre el retorno social de una organización en funcionamiento; no debería aplicarse para cuantificar el retorno de las subvenciones dirigidas a la explotación; que si no existe inversión, su valor es infinito, ya que el denominador es igual a cero; que únicamente informa sobre el retorno al inversor, no sobre el impacto social sobre usuarios y que no permite realizar comparativas entre empresas o proyectos a menos que éstos tengan características muy similares. Si bien estamos de acuerdo con alguna de ellas -no comparabilidad fundamentalmente- el resto de críticas parecen infundadas como se tratará de demostrar en esta investigación.

Aparte de lo ya comentado anteriormente, creemos que el SROI es el método más adecuado para medir el impacto social de APS ya que no mide el impacto social de una entidad, sino de un proceso y de una metodología; no mide el impacto parcial, sino que trabaja de manera global; no se enfoca en un solo público, sino que tiene una aproximación multistakeholder. Y además sus resultados son comparables y estandarizables y sirven de herramienta de gestión estratégica al cuantificar e incluso monetizar el impacto social y por lo tanto por saber si, los recursos destinados a ello, son o no eficaces en el cumplimiento de sus objetivos y por ende de la misión universitaria. No obstante, el SROI que aquí presentamos debe verse en su dimensión de proceso. Nos estaríamos equivocando si se otorga una importancia crucial a la ratio final sin atender a toda la información y datos que se han ido generando en el proceso de cálculo del mismo. El SROI mide y cuantifica los intangibles, pero no sustituye a los mismos.

Hay escasas evidencias del uso de SROI para medir impacto social en el ámbito educativo, pero se han encontrado algunos, bastante recientes que ofrecen interesantes resultados y que han aplicado esta herramienta a programas de Aprendizaje Servicio (Martinez y Hayes, 2013) (Litzky, Godshalk y Walton-Bongers, 2014) (Stanton-Nichols, Hatcher y Cecil, 2015)

Por último, pero no más importante, la utilización del SROI viene validada externamente, además de por la creación de la *SROI Network* en 2008, por la Comisión Europea que, en 2014 redactó el informe “Métodos propuestos para la medición del impacto social en la legislación de la Comisión Europea y en la práctica relativa al Fondo de Emprendimiento Social Europeo y al Programa de la Unión Europea para el Empleo y la Innovación Social” realizada por el Subgrupo del Grupo de Expertos sobre las Empresas Sociales sobre Medición. En él hacen suya la metodología EVPA y –aún sin nombrarlo expresamente- confirman que el proceso y las fases del SROI son sus recomendaciones a la hora de medir el impacto social..

REFERENCIAS

- Addy, C., Chorenge, M., Collins, M., & Etzel, M. (2019, January–February). Calculating the value of impact investing. *Harvard Business Review*, 102- 109
- Ballesteros C. y Del Rio E. (2004) La auditoría social y la economía solidaria. REAS.; Palma de Mallorca

- Cuesta, M. y Ballesteros, C., 2001: Sistema Financiero y Realidad Empresarial, Cuadernos de Información Económica, 165, 101-107
- Emerson, J., & Twersky, F. (Eds.). (1996). New social entrepreneurs: The success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation. The Homeless Economic Fund, the Roberts Foundation. European
- Esteves, A. M., Franks, D., & Vanclay, F. (2012). Social impact assessment: the state of the art. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 30(1), 34-42.
- GIIN. (2019). IRIS+ System | Standards. Recuperado el abril de 2019, de IRIS Catalog of Metrics: <https://iris.thegiin.org/metrics>
- Griffin, A. (2009) Measuring Social Value. An Overview <http://www.angier-griffin.com/downloads/2009/feb/measuring-social-value-an-overview.pdf> fecha de consulta junio 2019
- Javits, C. I. (2008). REDF's Current Approach to SROI. REDF, USA.
- Lacalle, M., Márquez, J., & Rico, S. (2010). Glosario básico sobre microfinanzas (Vol. 12). Madrid, España: Foro Nantik Lum de MicroFinanzas.
- Litzky, B., Godshalk, V. y Walton-Bongers, C. (2014) Social Entrepreneurship and Community Leadership. A Service-Learning Model for Management Education. *Journal of Management Education* Volume 34 Number 1 February 2010 142-162
- Maas, K., & Liket, K. (2011). Social impact measurement: Classification of methods. Springer, Dordrecht: In Environmental management accounting and supply chain management
- Martinez, L.; Hayes, C D. Measuring Social Return on Investment for Community Schools: A Case Study. Children's Aid Society, 2013. Murray et al 2010
- Olsen, S., & Nicholls, J. (2005). A Framework for Approaches to SROI. University of California, Berkeley, California, 1-35.
- Retolaza, J. L. , Roqueñi, M. R., de Aguirre, L. S. J. R., & Guenaga, J. B. (2014). Cuantificación del valor social: propuesta metodológica y aplicación al caso de Lantegi Batuak. Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria= Revista de servicios sociales, (55), 17-33.
- Retolaza, J. L., San-Jose, L., Ruiz-Roqueñi, M., Araujo, A., Aguado, R., Urionabarrenetxea, S., ... & González, L. A. (2015). Incorporando el valor social en las licitaciones públicas: un modelo integral. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (85). Stanton-Nichols, K., Hatcher, J., & Cecil, A. (2015). Deepening the institutionalization of service-learning: The added value of assessing the social return of investment. *Metropolitan Universities*, 26(2), 47-74.
- Roux, H. N. (2010). El SROI (social return on investment): un método para medir el impacto social de las inversiones. *Análisis financiero*, 113, 34-43. Nef, 2005
- Venture Philanthropy Association. (2015). Guía práctica para la medición y la gestión del impacto. Asociación Española de Fundaciones.
- Wolk, A., Dholakia, A., & Kreitz, K. (2009). building a performance measurement system. A Root Cause How-to Guide.
- Wood, C., & Leighton, D. (2010). Measuring social value: the gap between policy and practice. *Undercurrent*, (2), 7.

III. METODOLOGÍA PARA EL CÁLCULO DEL VALOR MONETARIO POR AÑO DE UNA VIDA ESTADÍSTICA

El valor monetario de una vida estadística es una medida ampliamente utilizada para la evaluación de políticas públicas en medicina, medio ambiente y seguridad en el transporte. Se ha tomado este concepto para obtener el valor atribuible al bienestar emocional y de desarrollo personal de una persona, puesto que es un dato útil como aproximación económica en el caso de ciertos indicadores presentes en el estudio. A continuación, se explica brevemente el proceso seguido. Para el cálculo del Valor de la Vida Estadística (VSL) se ha usado la aproximación formulada por Robinson et al (2018), cuya relación se basa en un meta análisis realizado por la OCDE (2010).

$$\text{VSL} = 100 * \text{PIB per cápita del país}$$

Obteniendo los datos del PIB per cápita del Banco Mundial y teniendo en cuenta la esperanza de vida en España de la misma fuente de información, hemos calculado el VSL para un año. Posteriormente, se ha tomado en consideración la distribución de las dimensiones de la calidad de vida formulada por Schaloch y Verdugo (2003), haciendo una distribución equitativa de éstas:

- Bienestar físico
- Bienestar emocional
- Relaciones interpersonales
- Inclusión social
- Desarrollo personal
- Bienestar material
- Autodeterminación
- Derechos

Tomamos así el bienestar emocional en su parte proporcional, atribuyendo este valor al indicador considerado en la Matriz SROI. Paralelamente se hizo el estudio para diferentes países con el fin de observar la comparativa y adquirir así una perspectiva útil. A continuación, se ven los diferentes valores obtenidos para todas las variables empleados en los casos de España, Estados Unidos, Francia, Haití, India y Reino Unido.

Bienestar emocional por países

PAÍS	PIB pc	ESPERANZA DE VIDA	VSL	VSL (AÑO)
España	34.847,16 €	83,33	3.484.716,16 €	41.818,63 €
Estados Unidos	40.489,08 €	82,52	4.048.908,30 €	49.063,17 €
Francia	39.240,17 €	81,16	3.924.017,47 €	48.351,48 €
Haiti	1.633,19 €	63,29	163.318,78 €	2.580,48 €
India	6.707,42 €	69,17	670.742,36 €	9.697,71 €
Reino Unido	55.362,45 €	78,54	5.536.244,54 €	70.490,37 €

Replicando la metodología descrita, obtenemos los siguientes valores para cada una de las dimensiones de vida para el año 2018 de los países estudiados.

División de valor entre las diferentes dimensiones de la calidad de vida. Comparativa

Dimensiones/Países	España	Estados Unidos	Francia	Haiti	India	Reino Unido
Relaciones interpersonales	5.227,33 €	8.811,30 €	6.132,90 €	322,56 €	1.212,21 €	6.043,94 €
Desarrollo Personal	5.227,33 €	8.811,30 €	6.132,90 €	322,56 €	1.212,21 €	6.043,94 €
Autodeterminación	5.227,33 €	8.811,30 €	6.132,90 €	322,56 €	1.212,21 €	6.043,94 €
Inclusión social	5.227,33 €	8.811,30 €	6.132,90 €	322,56 €	1.212,21 €	6.043,94 €
Bienestar físico	5.227,33 €	8.811,30 €	6.132,90 €	322,56 €	1.212,21 €	6.043,94 €
Bienestar material	5.227,33 €	8.811,30 €	6.132,90 €	322,56 €	1.212,21 €	6.043,94 €
Derechos	5.227,33 €	8.811,30 €	6.132,90 €	322,56 €	1.212,21 €	6.043,94 €

IV. TALLER DE TEORÍA DEL CAMBIO

Durante el taller con representantes de todos los grupos de interés del ApS se ofreció a todos los participantes una conceptualización sobre lo que se entiende por cambio social.

“El cambio social corresponde a las variaciones apreciables en valores, conductas, actitudes de los grupos de interés. Son transformaciones objetivables”

A continuación, se les propuso que jugaríamos por equipos a dibujar el escenario del ApS en Comillas, siendo cada uno representantes del grupo de interés del que forman parte. La dinámica como si de un “escenario del crimen” se tratase, invita a los grupos a que:

1. Piensen el escenario o escenarios que desean para el ApS del futuro en Comillas. Para ello se les plantea la siguiente pregunta: ¿Qué cambio o cambios sociales nos gustaría que el ApS realizara en el futuro?
2. Se les explica los elementos con los que cuenta cada grupo para poder plantear todo el escenario:
3. Armas: Deben describir las estrategias para lograr el cambio deseado
4. Actores: Actores que han de tomar parte y hacer uso de esas “armas” (estrategias). Pueden usarlas en positivo o negativo (como se toman ese cambio y las estrategias para conseguirlo)
5. Describir las pistas de la investigación: Es decir, las condiciones que han de darse para poder llegar a ese cambio social deseado con el ApS del futuro en Comillas. Disponemos de tres tipos de pistas:
 - a. Pista 1. Condición o condiciones que se tienen que dar para el cambio social deseado a corto plazo
 - b. Pista 2. Condición o condiciones que se tienen que dar para el cambio social deseado a medio plazo
 - c. Pista 3. Condición o condiciones que se tienen que dar para el cambio social deseado a largo plazo

Por último, se les pide que piensen tijeras que cortan los hilos de la investigación, es decir, dificultades que pensamos que se pueden dar entre pistas... o armas.

La dinámica estaba planteada para realizar en 30 minutos. Disponiendo de 15 minutos para poner en común y poder aportar ideas a los escenarios de los otros equipos. El tiempo que emplearon los equipos para la realización de la tarea y un leve retraso a la hora de comenzar la sesión imposibilitó el poder realizar la puesta en común. Cada uno de los grupos seleccionó un representante que se encargó de hacer llegar sus propuestas al equipo de la investigación de impacto social.

A continuación, se exponen las aportaciones de los grupos participantes:

Grupo 1. Metas, sueños y objetivos del APS en Comillas:

Bloque 1.-

- Ser más consciente de la realidad (exterior a la universidad)
- Dejarse enamorar por una causa social, y ser parte de ella.
- Conciencia de la suerte que tenemos y la importancia de abrir la mirada a los lugares / personas que no han tenido esa suerte.
- Cumplimiento de la misión: sensibilización.

Bloque 2.-

- Impulso de proyectos cooperativos (trabajar con otras disciplinas)

- Experiencias positivas de encuentro y convivencia.
- Ir más allá del aula, crear relaciones entre ambas partes.
- Implicación más clara en más fases.
- Me ayuda / empuja a seguir innovando en mis clases.
- Me relaciono con los alumnos de mejor manera, en una tarea común.

Cambios y estrategias:

- A nivel de estudiantes
 - o Corto plazo: Conocer la realidad. Modo "excursión". Algo más puntual que despierte de la burbuja.
 - o Medio plazo: Conciencia de la realidad social. Profundizando en la reflexión de las estructuras.
 - o Largo plazo: Compromiso con las causas. Movilizarte a una acción constructiva vinculada con tu formación.
- A nivel del profesorado
 - o Corto plazo: Cambiar las relaciones con el alumnado.
 - o Medio plazo: Fomentar la innovación docente.
 - o Largo plazo: Cambio desde el impacto científico al impacto social en las investigaciones.
- A nivel de entidades sociales
 - o Corto plazo: inclusión de la comunidad educativa en la organización
 - o Medio plazo: Interés en el impacto social con una mirada colectiva.
 - o Largo plazo: apertura de nuevas líneas de colaboración con la universidad.

Grupo 2:

En el taller de Teoría del Cambio del ApS en Comillas nuestro grupo imaginó el ApS dentro de 5 (10) años organizado en Comunidades de Aprendizaje. En ellas el alumnado, el profesorado y las entidades sociales colaboradoras conforman un equipo que resuelve un reto social. En estas comunidades cada participante juega su rol, pero ninguno es más importante, ni pesa más que el otro. Y todas las partes se siente co-participes, co-creadoras y co-responsables de la solución final, de la evaluación y de los procesos de aprendizaje. Para ello es necesario cambiar (barreras) la arquitectura del aula, la configuración académica en horarios cerrados y estancos, las vinculaciones contractuales y/o de convenios....

Y además hay Knowmadas que entran y salen. Los Knowmadas son personas o instituciones que son llamadas puntualmente durante el proyecto a aportar conocimientos técnicos y profesionales. Pueden ser colaboradores de empresa, alumni, otros miembros del claustro de la Facultad, otros alumnos/as de otros proyectos complementarios....

Grupo 3:

A la hora de plantear el escenario/ cambios sociales que nos gustaría que el ApS realizara se plantearon más o menos cuatro comunes.

- Generar una conciencia social y profesional en nuestros estudiantes que despierte en ellos la exigencia ética y personal de construir un mundo más justo para todos desde sus profesiones, sea cual sea.
- La presencia práctica y en terreno de la universidad en la generación de soluciones reales para los retos sociales.
- ApS sea la vía de lograr el compromiso social de todos los actores

- Provocar un cambio en el papel de la universidad, no solo como formadora sino como transformadora de la realidad.

Armas: estrategias que manejamos los actores en positivo y negativo

En este punto se produjo un poco de bloqueo porque empezamos a centrarnos en los cambios que pedían los alumnos. (están en la foto) y que creemos que hacían referencia a más a aspectos organizativos de la asignatura que a las estrategias en general. Todas estas sugerencias, por otro lado, interesantes, creo que pertenecen a otro tipo de grupo de trabajo, y derivaron el debate a otro terreno y no pudimos terminar bien el ejercicio.

Conclusiones de las aportaciones grupales:

Continuando con la realización de la teoría del cambio y extrayendo los puntos en común de las aportaciones de todos los grupos se extrae:

1. Cambio deseado y análisis de ecosistema:

El cambio social que se espera del ApS es que sea palanca de cambio en la estructura educativa actual. El pilar fundamental es una estructura educativa comprendida desde el concepto de comunidad educativa donde todos los grupos de interés juegan una función importante. Todos aportan y reciben aprendizaje. Este aprendizaje tiene un componente de concienciación social y compromiso ético fundamental.

El ApS tiende a ser en el futuro el germen de cambio estructural de la dinámica de la estructura educativa, siendo la entidad educativa un ente líquido en la sociedad, con aprendizajes en base a los retos sociales en la que todos los grupos de interés aportan y reciben aprendizaje.

Se enfatiza en el potencial de elemento sensibilizador que se espera del ApS, nuevo como metodología en la que los alumnos además de competencias técnicas pueden descubrir y mejorar competencias transversales como: compromiso ético, responsabilidad y sostenibilidad.

El ecosistema viene dado por el histórico de la dinámica de la estructura institucional educativa de educación superior. En ella, la institución y los docentes son los que proponen en mayor medida tanto el que y el cómo aprender, siendo los alumnos los receptores en gran medida pasivos de dichas propuestas no consensuadas. Los alumnos se sienten en la obligación de seguir un proceso educativo que además en ocasiones no ven útil y no están de acuerdo con él (como puede verse en la situación dada en la dinámica en el grupo 3). Por otra parte, las entidades sociales, que históricamente no han formado parte de la comunidad educativa, ven en el ApS una oportunidad que agradecen de formar parte. Sin embargo, forman parte, en gran medida, del proceso educativo desde un rol pasivo, donde reciben más de lo que podrían ofrecer.

2. Condiciones del cambio:

Se manifiesta una alta importancia de la institucionalización del ApS desde la organización (Universidad Pontificia de Comillas). La apuesta de la organización es un elemento condicionante clave para que se dé el cambio, para ello debe verse reflejado en recursos: de tiempo y RRHH.

Otra de las condiciones clave para el cambio se plantea en términos de ruptura con los espacios físicos educativos que se entienden de manera historia. Lo que se denomina el "Salir de las aulas". Más allá de visitas puntuales o momentos formativos específicos (periodos de prácticas), sino como un estilo de enseñanza.

3. Contribución a la condición:

En cuanto a las contribuciones por parte de los grupos de interés para generar el cambio, no se extraen aportaciones de alta relevancia de los grupos. Este aspecto deberá trabajarse en el proceso continuo de la TdC.

4. Gestión de actores:

Tanto en la sesión como en la reunión previa mantenida con responsables de ApS en comillas se destaca como valor añadido del ApS en Comillas respecto al de otras universidades, la extensión de los grupos de interés con los profesionales colaboradores. Estos profesionales colaboradores son empleados de empresas de consultorías y abogacías que guían en cuestiones técnicas a los alumnos en el proceso de ApS. También se plantea la necesidad

de que todos los docentes de la universidad, más allá de los docentes de la asignatura de ApS conozcan la metodología para que el cambio a largo plazo sea viable.

Por lo que los actores o grupos de interés son:

- Alumnos
- Docentes de ApS
- Docentes de la Universidad
- Responsables de la institución educativa
- Entidades Sociales
- Profesionales colaboradores
- Familias de los alumnos.

A gran escala (fuera de los actores y condiciones que pueden ser propias de la universidad) también es necesario:

Políticas de educación que apoyen un modelo educativo actualizado y en consonancia con los retos sociales actuales.

Mapa_de_impacto_SROI_ApS_F_EE_19_20_200125 (version 1) [solo lectura] - Excel

Carlos Ballesteros García

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	
17						Mayor capacidad de análisis de las causas de problemáticas sociales		NP de alumnos que es capaz de argumentar los porqués para que se dé la problemática social (comprensión final)			1 año	4 horas de Curso de introducción a la voluntariado	45,20	https://www.solidario.org/transformacion-de-entornos	25%	50%	0%							
18		Mejora del compromiso ciudadano				Mayor participación local con los problemas sociales cercanos a su vida		NP de alumnos que después de 2 años de finalizar el proyecto de ApS verbaliza realizar acciones de manera proactiva para mejorar la convivencia en su entorno local (implicación en asociaciones de barrio, voluntariado local, etc.) (post test)			2 años	Cuota anual de participación en asociación de barrio	36,00	Esta asociación es de las hermanas de Madrid Entre 12 y 60	25%	50%	0%							
19		Incrementa la perspectiva profesional en el tercer				Ampía la perspectiva de salidas profesionales		NP de alumnos que tras finalizar el proyecto de ApS se plantean como opción el tercer sector como salida profesional			1 año	Coste de Master en RSC	797,50	Medio entre precio master RSC de EOI y EAE	0%	25%	0%			0	0	0	0	
20		Reduce la visión positiva de la acción social (impacto negativo por obligatoriedad ad de ApS en formato asignatura)				Disminuye la participación de los jóvenes con entidades sociales		NP de alumnos que un año después de finalizar el proyecto de ApS tienen una mayor intención a colaborar con proyectos sociales (post test)	Investigación puntual. Entender la distribución de estudiantes y grupo de control		1 año	Gasto en campaña sensibilización ciudadana por estudiantes de proyectos sociales	4,00	https://gaze.irmabolsa.com/2019/01/medicacion-social-campa%C3%B1a-para-fomentar-la-deteccion-de-la-violencia-de-genero-con-un-coste-de-600-000	0%	75%	0%			0	0	0	0	
21						Empeora el concepto de entidades del sector social		NP de alumnos que manifiesta tener peor concepto de las entidades sociales que cuando comenzó la experiencia de ApS (pretest final test)			2 años	Coste de desprestigio o de marca para entidad social	-138,00	Informe: "Fidelidad del socio y donante" de Asociación Española de Fundraising 2019	0%	100%	0%							
22	Alumno			71885		Gestora muestra en los alumnos		NP de alumnos que presentan quejas directas a la universidad al finalizar el proyecto de ApS (pretest final)			1 año	Coste de coordinación Asignatura Comillas por alumno	15,30	https://www.abc.com/actualidad/20190125/medicacion-social	0%	100%	0%							

Mapa_de_impacto_SROI_Ap5_F_EE_19_20 200125 (version 1) [solo lectura] - Excel

Carlos Ballesteros García

O35 Coste conferenciante en la Universidad de Comillas. No tengo fuente de verificación, mas alla de que me lo ha contado el Director del Servicio de RRHH en un email (que ya no tengo)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
31									Nº de profesores que siendo docentes			1 año	Coste por empleado	40.000	Esperación de vida	25%	50%	60%				
32		Docentes	Cambio positivo de perspectiva sobre el rol del docente (guía de equipos de trabajo)			Transferencia del rol docente a otras asignaturas		Nº de profesores que traslada el modelo de rol docente a otras asignaturas que imparte después de un año de docencia en AgS (post test)			2 años	Coste de curso de formación 20 horas en metodología a docente	61,33	544h master de profesorado 600 horas presenciales		50%	25%	60%				
33					Mayor difusión de la metodología entre docentes		Nº de docentes que recomiendan a otros docentes emplear la metodología AgS en sus clases (final test)			1 año	Coste de formación motivación al para el reciclaje profesional		100,00	Curso de verano Merendo Pelajo APS precio por alumno. Este curso en UBMP sobre AgS costaba 100€ y duró 5 días http://www.ubmp.es/agenda-tri-horizal_actividad/63748-agencia/2015-16		25%	90%	60%				
34			Mejora el desarrollo personal			Mayor satisfacción profesional por nuevos valores sociales a los alumnos		Nº de docentes de AgS que incrementa satisfacción emocional vinculados a enseñanzas de valores sociales en el pretest post test de satisfacción profesional			1 año	Valor de la calidad de vida (satisfacción vital)	270,98	Valor monetario por año de una vida estadística, 2008. Variaciones entre países en los valores estadísticos de la vida y estado "Medioeconómico" (estado social y económico de la Fundación Agustin Serrate mediante la aplicación de la metodología SROI)		60%	90%	60%				
35			Incremento del sentido de orgullo hacia la institución Comillas			Mayor nivel de satisfacción con la institución Comillas		Nº de docentes de AgS que incrementa el nivel de satisfacción con la institución. Comillas en el pretest final test de satisfacción			1 año	Coste de seminario de cultura organizacional 4 horas	206,72	Coste conferenciante en la Universidad de Comillas. No tengo fuente de verificación, mas alla de que me lo ha contado el Director del Servicio de RRHH en un email (que ya no tengo)		50%	20%	60%				
36			Potencia el cumplimiento de la misión organizacional de sensibilización y concienciación sobre problemas sociales	Tiempo		Amplia vías de acción de voluntariado y concienciación		% de peso del voluntariado respecto al total de acciones de sensibilización y concienciación sobre problemática social (final test)			1 año	Coste de voluntariado en entidad social	500,00	800 anuales http://voluntariadointernacional.es/voluntariado/costes-del-voluntariado/		75%	25%	60%		0	0	

Sheet1 Sheet2 Sheet3

70%

Mapa_de_impacto_SRCE_ApS_F_EE_19_20_200125 (version 1) [solo lectura] - Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista ¿Qué desea hacer? Carlos Ballesteros García Compartir

139 **Nº de nuevas colaboraciones con otras entidades gracias al enlace o colaboración con Comillas 2 años después (post test)**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
36			Potencia el cumplimiento de la misión	Tiempo			Amplia vías de acción de voluntariado, sensibilización		Nº de peticiones del voluntariado respecto al total de acciones de sensibilización y concienciación sobre problemática social (final test)			1 año	Coste de voluntariado en entidad	888,00	893 acciones http://voluntariado.internacional.madrid.com/entidades-cooperativas-del-voluntariado/	75%	25%	8%			0	0
37			Incrementa la captación de talento al tercer sector	Tiempo			Potencia la incorporación de alumnos altamente cualificados a las entidades sociales		Nº de alumnos que son llamados para entrevistas como voluntarios o trabajadores para la entidad una vez finalizada la experiencia de ApS (final test)			1 año	4 Horas/Empleo RRHH de entidad Social para captación de talento	31,50	Salario de personal RRHH. Fuente: oferta de empleo de RRHH en entidad social: Hacefalta.org	50%	50%	8%			0	0
38			Incremento de la capacidad de realizar proyectos o ejecutar iniciativas				Oportunidad de realizar proyectos en las entidades que no serían posibles a través de otra vía propia o de colaboración		Nº de propuestas de proyectos nuevos para las entidades sociales que se pueden realizar gracias a la colaboración de ApS (pre test)			1 año	Coste de consultoría de proyecto estrategia/marketing de 100 horas	1674,00	https://www.glassdoor.es/field-consultor-junior-queido-srce-1026361161	8%	100%	8%			0	0
39			Mejora del estatus de la organización por establecer colaboración con la marca Comillas				Más colaboraciones con otras entidades		Nº de nuevas colaboraciones con otras entidades gracias al enlace o colaboración con Comillas 2 años después (post test)			2 años	Entrada a evento de premios (fiero anual AEF)	36,00	https://www.bardimas.com/foro/formacion-basica/	25%	75%	8%			0	0
40							Mejora la visibilidad		Nº de impactos en redes sociales gracias al enlace o colaboración con Comillas (final test)			1 año	Coste de campaña de marketing online en LinkedIn	8,41	http://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/5217?context=topic-de-pasos-de-la-publicidad-de-linkedin?lang=es	75%	25%	8%				
41			Mejora las habilidades				Más oportunidades de poner en práctica habilidades de comunicación oral		Nº de profesionales de las entidades sociales que afirman haber puesto en práctica habilidades de comunicación oral (Por ejemplo, Análisis informal escrito que tiene que traducir, selección ideas que hay que comunicar, prepara un discurso coherente, desde el mejor contexto para comunicarlo) (final test)			1 año	Coste de taller de oratoria de 4 horas	88,00	https://www.empol.es/producto/taller-avanzado-hablar-publico-4horas	75%	25%	8%			0	0

ENTIDAD 5 SOCIALES

Sheet1 Sheet2 Sheet3

Recuento: 45 70%

Mapa_de_impacto_SROI_Ap5_F_EE_19_20_200125 (version 1) [solo lectura] - Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista ¿Qué desea hacer?

Carlos Ballesteros García Compartir

139 N° de nuevas colaboraciones con otras entidades gracias al enlace o colaboración con Comillas 2 años después (post test)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	
41		ENTIDAD SOCIALES			N.º 021		Miñ oportunidades de poner en práctica		N° de profesionales de las entidades sociales que afirma haber puesto en práctica habilidades de comunicación escrita (Por ejemplo: Análisis de información que tiene que trasladar, seleccionar ideas que hay que comunicar, preparar un discurso coherente, desde el mejor contexto para comunicar) (Final test)		1 año	Coste de seminario de oratoria 4 horas	100,00	http://web.uniovi.es/produso/cursos/aprendo-habla-publica-3horas	75%	25%	0%				0	0	
42		Mejora las habilidades de comunicaciones					Miñ oportunidades de poner en práctica habilidades de comunicación escrita		N° de profesionales de las entidades sociales que afirma haber puesto en práctica habilidades de comunicación escrita (Por ejemplo: Análisis de información que tiene que trasladar, seleccionar ideas que hay que comunicar, preparar un discurso coherente, desde el mejor contexto para comunicar) (Final test)		1 año	Coste de seminario de comunicación escrita de 430 horas	95,00	http://www.fades.es/interior/cursos/comunicacion-creativa-mediad	75%	25%	0%						
43		Incrementa el aprendizaje de nuevos herramientas de trabajo TIC					Mayor competencia TIC		N° de empleados que afirma haber aprendido junto a los alumnos el uso de alguna nueva herramienta de trabajo TIC (Evaluación Final test)		1 año	Coste de curso básico de informática	20,00	http://www.oporacion.com/curso-comunicacion-creativa-mediad-basico/	25%	75%	0%						
44		Incrementa la motivación de los profesionales					Mayor motivación profesional por afrontar nuevas tareas		% de profesionales de entidades sociales (Respecto al N° total de profesionales que participan en un año) que incrementa la motivación profesional por afrontar nuevas tareas (monitoreo de alumnos universitarios) es proyecto de Ap5 en el pre-test/post test de satisfacción profesional		1 año	Salario de sustitución I de TFM	10,00	Ejército-Comillas	25%	75%	0%	100	100		0	0	
45							Mayor motivación profesional por dar a conocer una realidad social		Porcentaje de profesionales de entidades sociales (Respecto al N° total de profesionales que participan en un año) que incrementa la motivación profesional por dar a conocer una realidad social en proyecto de Ap5.		1 año	Coste por empleado de actividad motivación	40,00	Espeñolito de Magia Adultos/empresa, Empresa: Pasa la tiza	50%	50%							
46		Mejora el bienestar personal por participar en actividad universitaria					Mayor nivel de participación universitaria que potencia el bienestar intelectual		% de profesionales de entidades sociales (Respecto al N° total de profesionales que participan en un año) que incrementa el bienestar intelectual vinculado a la participación en actividad universitaria (Ap5) en el pre-test/post test de satisfacción profesional		1 año	Cuota anual de participación en asociación de antiguos alumnos	50,00	http://www.iaadesociacion.com/news/af-como-afiliarse.html	50%	50%	0%						

Sheet1 Sheet2 Sheet3

Recuento: 45 70%

Mapa_de_impacto_SROI_ApS_F_EE_19_20_200125 (version 1) [solo lectura] - Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista ¿Qué desea hacer? Carlos Ballesteros García Compartir

139 N° de nuevas colaboraciones con otras entidades gracias al enlace o colaboración con Comillas 2 años después (post test)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
46		Mejora el bienestar personal por participar en actividad universitaria					Mejor nivel de participación universitaria que potencia el bienestar intelectual		N° de profesionales de entidades sociales (frente al N° total de profesionales que participan en un año) que incrementa el bienestar intelectual vinculado a la participación en actividad universitaria (ApS) en el pretest/post test de satisfacción profesional			1 año	Cuota anual de participación en asociación de antiguos alumnos	90.00	http://www.iaade.associacion.com/huelvacomoc-associarse.html	50%	50%	0%					
47		Mejora el alineamiento con la misión institucional			20364		Mejor apuesta institucional en la metodología ApS		N° incremento de presupuesto anual (2019 a 2021) para Aprendizaje Servicio en la Universidad de Comillas (Post test)			NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	0	0	0	0	
48		Mejora el sentido de pertenencia institucional de los empleados (el conocimiento de la estrategia)					Mejor valoración de la misión entre los docentes		N° de docentes que valoran positivamente los apartados de misión institucional del plan estratégico 2019-2021 (Final test)			NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	0	0	0	0	
49		Mejora la percepción de la marca Comillas					Mejor difusión de la acción de ApS		N° de Profesionales colaboradores que realizan comentario con amigos y/o amigos que de empresa les permite realizar la actividad de Aprendizaje Servicio			1 año	Cuota de actividad en empresa	40.00	http://www.comillas.edu/m/hub/ing/proyectos/ingles/actividades-de-impugnidad-comunidades-estudiantes/	25%	75%	0%					
50		Potencia el trabajo en equipo en la empresa					Mayor oportunidad y participación de los profesionales en su empresa (mayor nivel de conocimiento sobre realidades sociales)		N° de profesionales colaboradores que incrementa su participación y compromiso con la empresa (En otras actividades diferentes a ApS)			1 año	6 horas de coste de curso de Gestión de Equipos	43.56	http://www.comillas.edu/comillas_servicioap/2/	25%	75%	0%					
51		Mejora el conocimiento sobre realidades sociales					Mejor conocimiento sobre realidades sociales		N° de profesionales colaboradores que descubren una realidad social nueva (Evaluación FINAL test)			1 año	Coste de actividad de sensibilización de acción	70.00	http://revista.dg.uva.es/temas/2019/0626-Recuperacion-puntos.shtml#%3Arec2469	0%	75%	0%					
									N° de profesionales colaboradores que...														

Sheet1 Sheet2 Sheet3

Recuento: 45 70%

VI. VALIDACIONES DE PESOS MUERTOS Y ATRIBUCIONES POR GRUPO DE INTERES.

GRUPO DE INTERES: ALUMNOS

Como ya sabes, desde la consultoría Social empresarial de ICADE estamos trabajando en la medición de impacto del Aprendizaje Servicio. Con ánimo de que los datos con los que estamos trabajando para medir el impacto social sean lo más cercanos a las personas posible, necesitamos de tu ayuda como persona que formo y/o formas parte de este.

Te voy a mostrar una serie de cambios que se dan en mayor o menor medida en tu grupo tras vivir la experiencia de aprendizaje servicio. Tienes que imaginar que se han dado todos los cambios que te muestro en ti, y desde esa imaginación, respondas las siguientes cuestiones:

VALORACIÓN DEL PESO MUERTO:

¿Cuánto crees que se hubiera producido este cambio en ti **de no existir (haber vivido)** la experiencia de aprendizaje servicio?

Por ejemplo: Yo he cambiado mi conocimiento sobre una realidad social que antes no conocía, pero si no hubiera existido ApS, el gobierno tiene una campaña de sensibilización en la TV que he visto igualmente. Y también habría cambiado mi conocimiento.

Cambio	Nada 0%	Muy poco 25%	Algo 50%	Bastante 75%	Mucho 100%	Otros factores que hubieran propiciado el cambio
Nº de alumnos que se encontraban por primera vez en una actividad de acción social continuada (no puntual). (final test)		x				Posibilidad de conocer este tipo de actividades a través de personas que si las han hecho
alumnos que afirma disponer de información suficiente como para explicar a una tercera persona la problemática social en la que se han implicado en la experiencia de ApS (final test)		x				Se puede conocer realidades sociales sin participar en Aps, por ejemplo por campañas de sensibilización de diferentes entidades o fundaciones ya sea por la tele, por la calle...
alumnos que es capaz de argumentar los porqués para que se dé la problemática social (comprensión) (final test)		x				Conocer realidades a través de medios, televisión, noticias, radio, películas...
alumnos que después de 2 años de finalizar el proyecto de ApS verbaliza realizar acciones de manera proactiva para mejorar la convivencia en su entorno local (implicación en asociaciones de barrio, voluntariado local, etc.) (post test)		x				Aun no habiendo realizado APS, considero que se puede querer mejorar la convivencia Hecho de haber realizado voluntariado antes Parte de tu carácter
Alumnos que tras finalizar el proyecto de ApS se plantean como opción el tercer sector como salida profesional	x					

(comparativo pretest/ final test)						
alumnos que aplican a entrevistas en su búsqueda profesional en entidades del tercer sector (final test)		x				El hecho de que alguien en tu familia se dedique al tercer sector y te llame la atención
alumnos que después de 2 años realizan su carrera profesional en el tercer sector (post test)		x				En mi caso, hay posibilidad de trabajar en el 3 sector, pero no al acabar la carrera, sino más adelante en mi vida después de desarrollar mi carrera profesional en otros sectores
alumnos que un año después de finalizar el proyecto de ApS tienen una mayor reticencia a colaborar con proyectos sociales (post test)	x					
alumnos que tras finalizar el proyecto de ApS recomiendan la asignatura a alumnos que cursarán la asignatura posteriormente (final test)	x					Si no se ha cursado la asignatura no se puede recomendar
alumnos que manifiestan no sentir deseo de realizar un proyecto para una entidad social a lo largo de todo el proyecto (pre/ durante/final test)	x					
alumnos que manifiestan tener peor concepto de las entidades sociales que cuando comenzó la experiencia de ApS (pretest/ final test)	x					
alumnos que presentan quejas directas a la universidad al finalizar el proyecto de ApS (pretest/ final)	x					
alumnos 2 años después manifiestan no colaborar con entidades sociales		x				Posibilidad de que te ofrezcan colaborar en el trabajo Posibilidad de que tus familiares/amigos te planteen una iniciativa
alumnos que manifiestan sentirse agradecidos por la oportunidad de conocer un sector profesional desconocido (final test)			x			En mi caso aunque no participase en APS me sentiría agradecida si alguien me enseñara un sector desconocido para mí
alumnos que verbalizan comenzar la asignatura obligatoria de ApS desmotivados y que tras la experiencia dicen que es positiva para su crecimiento personal (valores) (final test)	x					Si no he realizado la experiencia no puedo pensar si es positiva o no

alumnos respecto el total que al finalizar el grado cursa un posgrado en materia de RSC o similar.	x					
alumnos que después de 3 años mantienen vínculo con alguna entidad social a través de aportaciones económicas (post test)		x				Por ejemplo, los padres colaboran económicamente con una entidad y transmiten a los hijos la posibilidad de hacer lo mismo
alumnos que realizan voluntariado en entidad un año después del ApS		x				No habiendo realizado Aps, hay posibilidad de colaborar en entidades sociales ya que puedes tener una personalidad o carácter en el que te guste ayudar a los demás y te plantees colaborar con alguna entidad
alumnos que 3 años después de finalizar el proyecto, en sus puestos de trabajo se preocupan por la triple cuenta de resultados de la empresa (post test)	x					
alumnos que 3 años después de finalizar el proyecto, ocupa puestos en departamentos de RSC en empresas (post test)	x					

VALORACIÓN DE LA ATRIBUCIÓN:

Habiendo vivido la experiencia de Aprendizaje Servicio y habiendo sentido estos cambios: ¿Piensas que existen otros factores en tu vida que han podido hacer que se dé el cambio?

Por ejemplo: Yo he mejorado mi conocimiento sobre una realidad social nueva gracias al ApS pero también porque realizo voluntariado. Entonces la atribución al cambio que le doy al ApS es de: un 50%

Cambio	Nada 0%	Muy poco 25%	Algo 50%	Bastante 75%	Mucho 100%	Otros factores que hubieran propiciado el cambio
Nº de alumnos que se encontraban por primera vez en una actividad de acción social continuada (no puntual). (final test)		x				Si fuese mi primera vez haciendo voluntariado, creo que Aps jugaría un rol importante y por tanto pienso que habría pocos factores, pero alguno de ellos puede ser que me haya sensibilizado a través de amigos, familia...
alumnos que afirma disponer de información suficiente como para explicar a una tercera persona la problemática social en la que			x			Existen otros factores como por ejemplo: Haber realizado voluntariados previos

se han implicado en la experiencia de ApS (final test)						Conocer más realidades que la planteada en el proyecto de APS
alumnos que es capaz de argumentar los porqués para que se dé la problemática social (comprensión) (final test)			x			Voluntariados Haber hablado con gente pertenecientes a grupos sociales desfavorecidos Sensibilización de entidades, por ejemplo te paran por la calle para contarte una situación, te llaman por teléfono...
alumnos que después de 2 años de finalizar el proyecto de ApS verbaliza realizar acciones de manera proactiva para mejorar la convivencia en su entorno local (implicación en asociaciones de barrio, voluntariado local, etc.) (post test)			x			Tener esa idea independientemente de haber realizado Aps, puede ser parte de tu educación, carácter...
Alumnos que tras finalizar el proyecto de ApS se plantean como opción el tercer sector como salida profesional (comparativo pretest/ final test)		x				Posibilidad de planteárselo previamente y confirmarlo con Aps
alumnos que aplican a entrevistas en su búsqueda profesional en entidades del tercer sector (final test)		x				Haber realizado voluntariados y querer colaborar más profundamente El hecho de que alguien en tu familia se dedique al tercer sector y te llame la atención
alumnos que después de 2 años realizan su carrera profesional en el tercer sector (post test)			x			Posibilidad de conocer una entidad que te guste como para trabajar en ella En mi caso, mi abuelo fundó una entidad y los nietos formamos parte del patronato, decidiendo proyectos a los que dedicar fondos (pero no dedicamos el 100% de nuestra carrera profesional a eso, sería reuniones puntuales)
alumnos que un año después de finalizar el proyecto de ApS tienen una mayor reticencia a colaborar con proyectos sociales (post test)	x					
alumnos que tras finalizar el proyecto de ApS recomienda la asignatura a alumnos que	x					No existirían otros factores

cursaran la asignatura posteriormente (final test)						
alumnos que manifiesta no sentir deseo de realizar un proyecto para una entidad social a lo largo de todo el proyecto (pre/ durante/final test)		x				Posibilidad de mostrar reticencia por el carácter obligatorio de la actividad y no tanto por la realidad social
alumnos que manifiesta tener peor concepto de las entidades sociales que cuando comenzó la experiencia de ApS (pretest/ final test)	x					
alumnos que presentan quejas directas a la universidad al finalizar el proyecto de ApS (pretest/ final)	x					
alumnos 2 años después manifiesta no colaborar con entidades sociales			x			Pueden existir muchos otros factores: Mala experiencia en voluntariado Falta de tiempo Falta de flexibilidad horaria
alumnos que manifiestan sentirse agradecidos por la oportunidad de conocer un sector profesional desconocido (final test)		x				Se puede conocer realidades sociales diferentes sin participar en Aps y por ello sentirse agradecido
alumnos que verbalizan comenzar la asignatura obligatoria de ApS desmotivados y que tras la experiencia dicen que es positiva para su crecimiento personal (valores) (final test)						
alumnos respecto el total que al finalizar el grado cursa un posgrado en materia de RSC o similar.		x				Tener la idea en mente previamente a Aps y confirmarlo tras haber realizado esta actividad
alumnos que después de 3 años mantienen vínculo con alguna entidad social a través de aportaciones económicas (post test)				x		Veo más posible que por ejemplo tus padres ayuden a una entidad económicamente y tu cuando empiezas a cobrar quieras aportar tu granito de arena, que el hecho de que Aps te motive a ayudar económicamente, siempre y cuando conozcas otras realidades previamente a Aps
alumnos que realizan voluntariado en entidad un año después del ApS			x			Puedes continuar haciendo una labor de voluntariado para algún voluntariado que ya realizases antes de Aps

						Se pueden plantear opciones en la empresa en la que trabajas
alumnos que 3 años después de finalizar el proyecto, en sus puestos de trabajo se preocupan por la triple cuenta de resultados de la empresa (post test)			x			Puedes estar concienciado del impacto de la empresa por otras causas: Conocimiento personal Personalidad y valores propios adquiridos en la educación Interés en trabajar en un sitio que tenga un impacto positivo en la sociedad
alumnos que 3 años después de finalizar el proyecto, ocupa puestos en departamentos de RSC en empresas (post test)			x			Se puede plantear la posibilidad por diferentes causas: Carácter Realización de voluntariados previos Planteamiento de la empresa para la que trabajas

GRUPO DE INTERES: DOCENTES.

Como ya sabes, desde la consultoría Social empresarial de ICADE estamos trabajando en la medición de impacto del Aprendizaje Servicio.

Con ánimo de que los datos con los que estamos trabajando para medir el impacto social sean lo más cercanos a las personas posible, necesitamos de tu ayuda como persona que formo y/o formas parte de este.

Te voy a mostrar una serie de cambios que se dan en mayor o menor medida en tu grupo tras vivir la experiencia de aprendizaje servicio. Tienes que imaginar que se han dado todos los cambios que te muestro en ti, y desde esa imaginación, respondas las siguientes cuestiones:

VALORACIÓN DEL PESO MUERTO:

¿Cuánto crees que se hubiera producido este cambio en ti **de no existir (haber vivido)** la experiencia de aprendizaje servicio?

Por ejemplo: Yo he cambiado mi conocimiento sobre una realidad social que antes no conocía, pero si no hubiera existido ApS, el gobierno tiene una campaña de sensibilización en la TV que he visto igualmente. Y también habría cambiado mi conocimiento.

Cambio	Nada 0%	Muy poco 25%	Algo 50%	Bastante 75%	Mucho 100%	Otros factores que hubieran propiciado el cambio
profesores que siendo docentes previamente manifiestan de manera explícita que ApS supone una mayor apetencia que asignaturas impartidas previamente (final test)				x		
profesores que traslada el modelo de rol docente a otras asignaturas que imparte			x			

después de un año de docencia en ApS (post test)						
docentes de ApS que incrementa la satisfacción emocional vinculado al proyecto social en el pretest/post test de satisfacción profesional				x		
docentes que recomiendan a otros docentes emplear la metodología ApS en sus clases (final test)				x		
docentes de ApS que incrementa la satisfacción emocional vinculado a la enseñanza de valores sociales en el pretest/ post test de satisfacción profesional					x	
docentes de ApS que incrementa el nivel de satisfacción con la institución: Comillas en el pretest/ final test de satisfacción			x			

VALORACIÓN DE LA ATRIBUCIÓN:

Habiendo vivido la experiencia de Aprendizaje Servicio y habiendo sentido estos cambios: ¿Piensas que existen otros factores en tu vida que han podido hacer que se dé el cambio?

Por ejemplo: Yo he mejorado mi conocimiento sobre una realidad social nueva gracias al ApS pero también porque realizo voluntariado. Entonces la atribución al cambio que le doy al ApS es de: un 50%

Cambio	Nada 0%	Muy poco 25%	Algo 50%	Bastante 75%	Mucho 100%	Otros factores que hubieran propiciado el cambio
profesores que siendo docentes previamente manifiestan de manera explícita que ApS supone una mayor apetencia que asignaturas impartidas previamente (final test)			x			
profesores que traslada el modelo de rol docente a otras asignaturas que imparte después de un año de docencia en ApS (post test)		x				
docentes de ApS que incrementa la satisfacción emocional vinculado al proyecto social en el pretest/post test de satisfacción profesional				x		
docentes que recomiendan a otros docentes emplear la metodología ApS en sus clases (final test)			x			

docentes de ApS que incrementa la satisfacción emocional vinculado a la enseñanza de valores sociales en el pretest/ post test de satisfacción profesional			x			
docentes de ApS que incrementa el nivel de satisfacción con la institución: Comillas en el pretest/ final test de satisfacción		x				

GRUPO DE INTERES: ENTIDADES SOCIALES

Como ya sabes, desde la consultoría Social empresarial de ICADE estamos trabajando en la medición de impacto del Aprendizaje Servicio.

Con ánimo de que los datos con los que estamos trabajando para medir el impacto social sean lo más cercanos a las personas posible, necesitamos de tu ayuda como persona que formo y/o formas parte de este.

Te voy a mostrar una serie de cambios que se dan en mayor o menor medida en tu grupo tras vivir la experiencia de aprendizaje servicio. Tienes que imaginar que se han dado todos los cambios que te muestro en ti, y desde esa imaginación, respondas las siguientes cuestiones:

VALORACIÓN DEL PESO MUERTO:

¿Cuánto crees que se hubiera producido este cambio en ti **de no existir (haber vivido)** la experiencia de aprendizaje servicio?

Por ejemplo: Yo he mejorado mis habilidades de comunicación oral gracias a participar en ApS, por que tenía que explicar a los alumnos el proyecto de una manera que ellos lo entendieran, pero la realidad es que además hay un plan del gobierno de formación en comunicación oral que obligatorio, así que si no existiera ApS, si o si, también habría tenido cambio por lo tanto el cambio de ApS le doy un 75%, porque el otro 25% se hubiera dado aunque no existiera APS.

Cambio	Nada 0%	Muy poco 25%	Algo 50%	Bastante 75%	Mucho 100%	Otros factores que hubieran propiciado el cambio
Entidades que después de ApS llaman a alumnos para entrevista como voluntarios o trabajadores para la entidad una vez finalizado la experiencia de ApS (final test)			x			
propuestas de proyectos nuevos para las entidades sociales que se pueden realizar gracias a la colaboración de ApS (pre test)					x	
nuevas colaboraciones con otras entidades gracias al enlace o colaboración con Comillas 2 años después (post test)				x		
impactos en redes sociales gracias al enlace o colaboración con Comillas (final test)		x				

profesionales de las entidades sociales que afirma haber puesto en práctica habilidades de comunicación oral (Por ejemplo: Analiza información que tiene que trasladar, selecciona ideas que hay que comunicar, prepara un discurso coherente, decide el mejor contexto para comunicar) (final test)		x				
profesionales de las entidades sociales que afirma haber puesto en práctica habilidades de comunicación escrita (Por ejemplo: Analiza información que tiene que trasladar, selecciona ideas que hay que comunicar, prepara un discurso coherente, decide el mejor contexto para comunicar) (final test)		x				
empleados que afirma haber aprendido junto a los alumnos el uso de alguna nueva herramienta de trabajo TIC (Evaluación Final test)				x		
profesionales de entidades sociales (Respecto al Nº total de profesionales que participan en un año) que incrementa la motivación profesional por asumir nuevas tareas (mentoring de alumnos universitarios) en proyecto de ApS en el pretest/ final test de satisfacción profesional				x		
profesionales de entidades sociales (Respecto al Nº total de profesionales que participan en un año) que incrementa el bienestar intelectual vinculado a la participación en actividad universitaria (ApS) en el pretest/ post test de satisfacción profesional			x			

VALORACIÓN DE LA ATRIBUCIÓN:

Habiendo vivido la experiencia de Aprendizaje Servicio y habiendo sentido estos cambios: ¿Pensas que existen otros factores en tu vida que han podido hacer que se dé el cambio?

Por ejemplo: Hemos realizado nuevos proyectos gracias a participar en ApS pero también tenemos colaboración con alumnos de prácticas de otra universidad y lo que realizamos nuevo gracias al ApS de comillas es un 50% de nuevos proyectos. Entonces la atribución al cambio que le doy al ApS es de: un 50%

Cambio	Nada 0%	Muy poco 25%	Algo 50%	Bastante 75%	Mucho 100%	Otros factores que hubieran propiciado el cambio
Entidades que después de ApS llaman a alumnos para entrevista como voluntarios o trabajadores para la entidad una vez finalizado la experiencia de ApS (final test)			x			
propuestas de proyectos nuevos para las entidades sociales que se pueden realizar gracias a la colaboración de ApS (pre test)					x	
nuevas colaboraciones con otras entidades gracias al enlace o colaboración con Comillas 2 años después (post test)				x		
impactos en redes sociales gracias al enlace o colaboración con Comillas (final test)		x				
profesionales de las entidades sociales que afirma haber puesto en práctica habilidades de comunicación oral (Por ejemplo: Analiza información que tiene que trasladar, selecciona ideas que hay que comunicar, prepara un discurso coherente, decide el mejor contexto para comunicar) (final test)		x				
profesionales de las entidades sociales que afirma haber puesto en práctica habilidades de comunicación escrita (Por ejemplo: Analiza información que tiene que trasladar, selecciona ideas que hay que comunicar, prepara un discurso coherente, decide el mejor contexto para comunicar) (final test)		x				
empleados que afirma haber aprendido junto a los alumnos el uso de alguna nueva herramienta de trabajo TIC (Evaluación Final test)				x		

profesionales de entidades sociales (Respecto al Nº total de profesionales que participan en un año) que incrementa la motivación profesional por asumir nuevas tareas (mentoring de alumnos universitarios) en proyecto de ApS en el pretest/ final test de satisfacción profesional				x		
profesionales de entidades sociales (Respecto al Nº total de profesionales que participan en un año) que incrementa el bienestar intelectual vinculado a la participación en actividad universitaria (ApS) en el pretest/ post test de satisfacción profesional			x			

GRUPO DE INTERES: PROFESIONALES COLABORADORES

Como ya sabes, desde la consultoría Social empresarial de ICADE estamos trabajando en la medición de impacto del Aprendizaje Servicio.

Con ánimo de que los datos con los que estamos trabajando para medir el impacto social sean lo más cercanos a las personas posible, necesitamos de tu ayuda como persona que formo y/o formas parte de este.

Te voy a mostrar una serie de cambios que se dan en mayor o menor medida en tu grupo tras vivir la experiencia de aprendizaje servicio. Tienes que imaginar que se han dado todos los cambios que te muestro en ti, y desde esa imaginación, respondas las siguientes cuestiones:

VALORACIÓN DEL PESO MUERTO:

¿Cuánto crees que se hubiera producido este cambio en ti **de no existir (haber vivido)** la experiencia de aprendizaje servicio?

Por ejemplo: Yo he mejorado mi comunicación oral (esto se da más en los perfiles juniors), pero si no hubiera existido ApS, La empresa cuenta con formación obligatoria subvencionada por el gobierno que obliga a formar a sus empleados en habilidades de comunicación oral. Y también habría cambiado mi habilidad de comunicación oral.

Cambio	Nada 0%	Muy poco 25%	Algo 50%	Bastante 75%	Mucho 100%	Otros factores que hubieran propiciado el cambio
profesionales colaboradores que recomendarían la universidad como centro de estudios a conocidos o familiares				✓		
Profesionales colaboradores que verbalizan comentar con familiares y/o amigos que su empresa les permite realizar la actividad de Aprendizaje Servicio				✓		

profesionales colaboradores que incrementa su participación y compromiso con la empresa (En otras actividades diferentes a ApS)				✓		
profesionales colaboradores que descubren una realidad social nueva (Evaluación FINAL test)					✓	
profesionales colaboradores que después de 2 años han profundizado en la realidad social en la que trabajaron en ApS (implicación directa en entidad social: económica o voluntariado) (post test)				✓		
profesionales colaboradores que afirma haber puesto en práctica habilidades de comunicación oral (Por ejemplo: Analiza información que tiene que trasladar, selecciona ideas que hay que comunicar, prepara un discurso coherente, decide el mejor contexto para comunicar) (final test)				✓		
profesionales colaboradores que afirma haber puesto en práctica habilidades de gestión de equipos (Por ejemplo: Coordinación de tareas de miembros, Planificación y seguimiento de proyectos, etc.) (final test)				✓		

VALORACIÓN DE LA ATRIBUCIÓN:

Habiendo vivido la experiencia de Aprendizaje Servicio y habiendo sentido estos cambios: ¿Pensas que existen otros factores en tu vida que han podido hacer que se dé el cambio?

Por ejemplo: Yo recomiendo a amigos y familiares estudiar en ICADE gracias al ApS pero también porque estude allí y se dé la calidad de la educación. Entonces la atribución al cambio que le doy al ApS es de: un 50% (existe otro factor mas)

Cambio	Nada 0%	Muy poco 25%	Algo 50%	Bastante 75%	Mucho 100%	Otros factores que hubieran propiciado el cambio
profesionales colaboradores que recomendarían la universidad como centro de estudios a conocidos o familiares			✓			Existe otro factor más, ya que varios de los profesionales que hemos participado hemos estudiado en ICADE o en ICAI
Profesionales colaboradores que verbalizan comentar con familiares y/o amigos que su empresa les permite realizar la actividad de Aprendizaje Servicio				✓		
profesionales colaboradores que incrementa su participación y compromiso con la empresa (En otras actividades diferentes a ApS)				✓		
profesionales colaboradores que descubren una realidad social nueva (Evaluación FINAL test)				✓		
profesionales colaboradores que después de 2 años han profundizado en la realidad social en la que trabajaron en ApS (implicación directa en entidad social: económica o voluntariado) (post test)				✓		
profesionales colaboradores que afirma haber puesto en práctica habilidades de comunicación oral (Por ejemplo: Analiza información que tiene que trasladar, selecciona ideas que hay que comunicar, prepara un discurso coherente, decide el mejor contexto para comunicar) (final test)			✓			Gracias al APS pusimos en práctica habilidades que usamos en nuestro día a día, y dentro de los equipos también se han permitido poner en práctica dichas habilidades en reuniones con clientes
profesionales colaboradores que afirma haber puesto en práctica habilidades de gestión de equipos (Por ejemplo: Coordinación de tareas de miembros, Planificación y seguimiento de proyectos, etc.) (final test)			✓			Hemos tenido la oportunidad de gestionar equipos gracias al APS, pero desde PwC también se facilita esta gestión en proyectos no relacionados con consultoría social.

A high-speed photograph of a water splash, with numerous droplets suspended in the air above a larger, turbulent splash. The background is a soft, golden sunset over a body of water, creating a warm, atmospheric glow. The water splash is the central focus, with its intricate patterns and textures clearly visible.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

CONSULTORÍA SOCIAL EMPRESARIAL

Alberto Aguilera, 23. 28015 Madrid
consultoria.social@comillas.edu