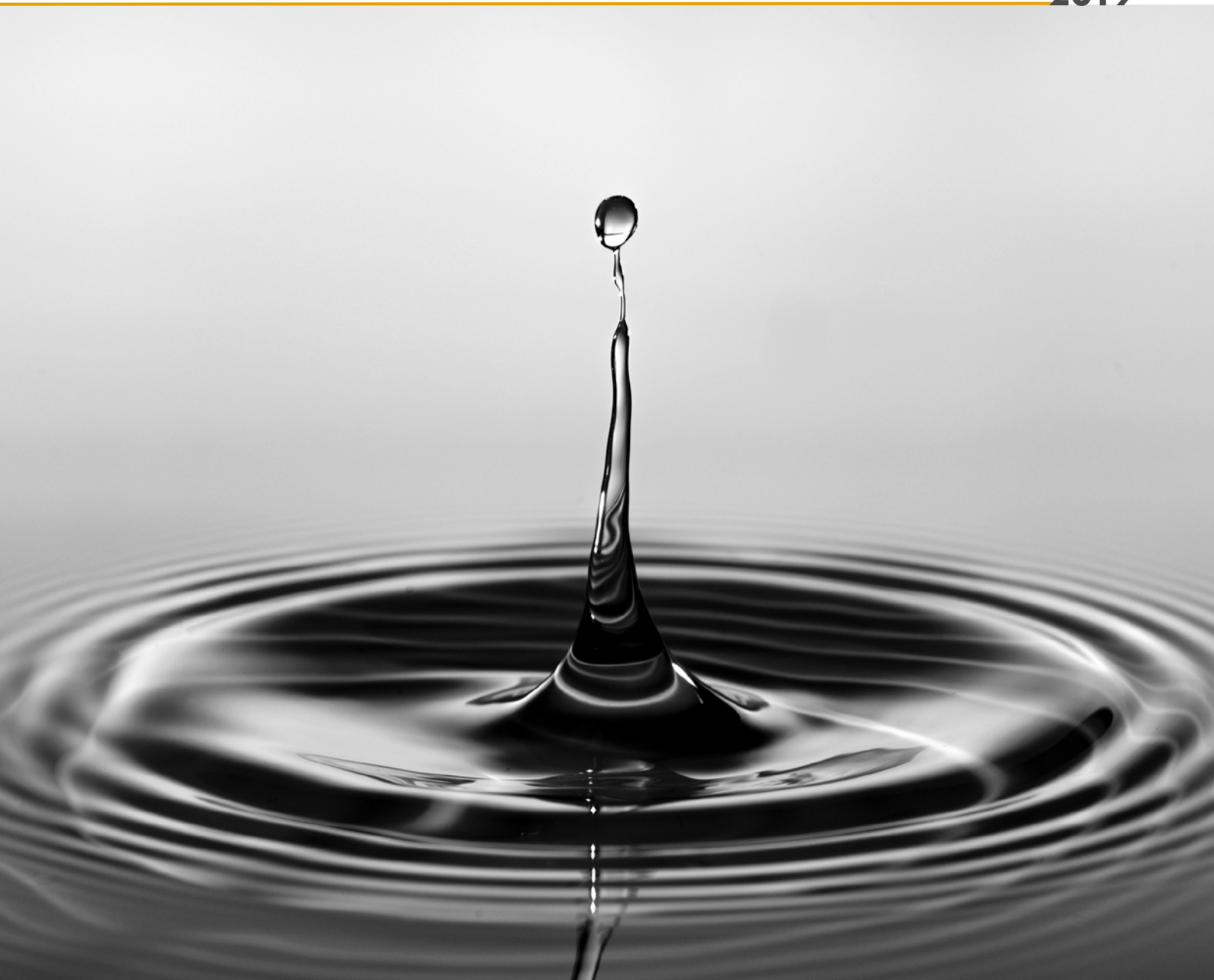
ES|IMPACT

bbk

Luces y sombras de la medición del impacto social en España

EL ESTADO DE LA MEDICIÓN Y GESTIÓN DEL IMPACTO SOCIAL EN ESPAÑA

2019



Luces y sombras de la medición del impacto social en España

EL ESTADO DE LA MEDICIÓN Y GESTIÓN DEL IMPACTO SOCIAL EN ESPAÑA

Autores
Sophie Robin Coordinadora de la investigación
Bernardo García Investigador principal

Diseño y maquetación Marjorie Blanchet

ISBN 978-84-09-15426-5

Depósito legal B. 25560-2019

Copyright © ESIMPACT es la propietaria del contenido de este documento y tiene reservados todos los derechos de traducción y/o reproducción total o parcial de la publicación por cualquier medio, que ha de realizarse citando siempre a la organización como fuente.

Sobre ESIMPACT
ESIMPACT es la asociación para la difusión y generación de conocimiento sobre la medición y gestión del impacto social en España, tanto en la esfera pública como privada. ESIMPACT tiene como propósito el generar diálogo sobre la importancia de medir, gestionar y maximizar el valor social en las empresas, en las Administraciones Públicas, en las Universidades, centros de investigación, y en el Tercer Sector, de forma prioritaria. Para el cumplimiento de estos fines, ESIMPACT realiza diversas actividades de *networking*, investigación, difusión, formación e incidencia política.
https://www.esimpact.org/
info@esimpact.org

ESIMPACT agradece a la **Fundación bancaria BBK** el apoyo prestado para desarrollar esta publicación.

Impreso sobre papel procedente de bosques gestionados de forma responsable y respetuosa con el medioambiente.

Indice

01 **Prólogo**

03 **Justificación propósito y proceso de la investigación**

07 **Marco conceptual y *mix* de metodologías empleadas**

08 Clarificación terminológica

- *Impacto Social*
- *Valor social*

09
- *Evaluación*
- *Evaluación de impacto*
- *Medición del impacto*
- *Gestión por impacto*

10 El *Mix* Metodológico de la investigación

17 **Principales resultados**

21 El ecosistema español de la medición del impacto: situación actual y evolución reciente

- *Dimensión, relevancia y principales características de las mediciones de impacto en España*

29
- *Entidades referente y organización en red*

31 Enfoques metodológicos más empleados

33 Principales usos de las mediciones de impacto en España

36 Análisis en función de los principios de SVI

- *Involucrar a los grupos de interés*

37
- *Entender qué cambia*

38
- *Valorar las cosas importantes e incluir únicamente lo esencial*

39
- *No atribuirse en exceso*

41
- *Ser transparente*

43
- *Comprobar el resultado*

44
- *Conclusiones sobre la aplicación de los principios de SVI*

45 Análisis DAFO / CAME

- *Fortalezas*

46
- *Mantener*

47
- *Debilidades*

50
- *Corregir*

51
- *Oportunidades*

52
- *Explotar*

53
- *Amenazas*

54
- *Afrontar*

57 Estudios de caso

58
- *Gureak*

75
- *Programa B-MINCOME* (Ayuntamiento de Barcelona)

89
- *Fundación Codespa*

111 **Conclusiones, ámbitos de mejora, y siguientes pasos**

113 Conclusiones: caracterización del ecosistema español de medición y gestión del impacto

116 Ámbitos de mejora

118 Siguientes pasos

119 **Referencias bibliográficas**

121 **Webgrafía**

123 Anexo 1 **Miembros del *Steering Committee***

124 Anexo 2 **Participantes en el *focus group***

125 Anexo 3 **Personas entrevistadas**

126 Anexo 4 **Listado de preguntas del cuestionario**

133 Anexo 5 **Descripción de metodologías de medición del impacto social**

Prólogo

La medición del impacto[1] es un término que cada vez se escucha más en diferentes foros y discursos relacionados con la gestión de las organizaciones de todo tipo. Lo que no es tan evidente es que todas las personas y entidades hagamos una misma interpretación de su significado y menos aún que lo apliquemos, siempre y en toda circunstancia, con rigor y en beneficio de una gestión guiada por su impacto económico, social, cultural y medioambiental.

En España, cada vez más entidades están incorporando la medición de impacto como un instrumento para verificar si sus proyectos o programas están produciendo los cambios o transformaciones esperadas. En términos generales, existe un gran desconocimiento sobre la relevancia y prioridad que se atribuye a estas iniciativas, así como la cantidad y calidad de los recursos que se destinan para su despliegue.

Tampoco se tiene constancia de que las entidades utilicen esa información para analizar y retroalimentar sus procesos de gestión, estrategias y dinámicas operativas y, finalmente, mejorar la consecución de su propósito.

Por último, se detecta un desconocimiento generalizado sobre cuáles son las mejores prácticas y lecciones aprendidas en la utilización de los datos derivados de las mediciones del impacto para maximizar el valor social de las organizaciones.

En este contexto, en el que prima el desconocimiento, desde una asociación como ESIMPACT, se ha considerado necesario y oportuno desarrollar una investigación que facilite respuestas y clarifique en detalle y con rigor el momento actual de la medición y gestión del impacto en España.

A nivel internacional, se han desarrollado recientemente en diferentes países de nuestro entorno estudios similares al presente en cuanto a ámbito y propósito. A modo de ejemplo, citamos los siguientes:

- Dr. Harlock, Jenny (2013). *Impact measurement practice in the UK third sector: a review of emerging evidence*. Reino Unido: Third Sector Research Center, Working paper 106.
- Kail, Angela, Alex Van Vliet y Lena Baumgartner (2013). *Impact measurement practices among funders in the UK*. Reino Unido: NPC y LBG.
- Pritchard, David, Eibhlin Ni Ogain y Tris Lumley (2012). *Making an impact: Impact measurement among charities and social enterprises in the UK*. Reino Unido: NPC.

El propósito y la aportación que se pretende realizar con esta investigación es que las organizaciones interesadas en el tema y otras que lo pudieran estar en el futuro sepan y sean capaces de ubicarse en el ecosistema de la medición de impacto en España, y puedan tomar decisiones más fundamentadas a la hora de implementar una estrategia o una iniciativa puntual de medición y gestión por impacto.

[1] Esta investigación se centra en la medición y gestión del impacto social, teniendo en cuenta que el término "social" engloba no sólo este ámbito propiamente sino también las dimensiones medioambientales y culturales. Asimismo, las menciones en el texto al término "impacto" se considerarán que incluyen implícitamente el calificativo "social", con el significado que se acaba de exponer.

Agradecimientos

Queremos comenzar los agradecimientos por la Fundación BBK, entidad que ha aportado los recursos económicos necesarios y que ha confiado en ESIMPACT para acometer este primer gran estudio sobre la medición y gestión del impacto en España.

Agradecemos a nuestras compañeras y compañeros de ESIMPACT que han constituido el *Steering Committee* (Comité de Control) , acompañándonos y aportando mejoras a lo largo del proceso, y al resto de personas y entidades socias de ESIMPACT por su apoyo y colaboración.

Nuestro más sincero agradecimiento a todas aquellas personas expertas y profesionales de diferentes entidades que han participado voluntaria y generosamente en las entrevistas, el *focus group* y la encuesta, y sin cuyos valiosos aportes este avance en el conocimiento de la situación de la medición y gestión del impacto en España no habría sido posible.

También queremos dar las gracias a aquellas entidades que respondieron positivamente a nuestra petición para dar difusión a la encuesta y a la empresa social (B Corp) Teterum por su contribución en la obtención del mayor número de respuestas posible.

Queremos mostrar un gran agradecimiento a Gureak, Fundación Codespa Ayuntamiento de Barcelona e Ivàlua por la generosidad y transparencia en compartir sus experiencias en medición del impacto, y por la dedicación y empeño en contribuir a la elaboración de unos estudios de caso que fueran completos y comprensibles de cara a su aprovechamiento por parte de otras personas y entidades.

Y, por último, pero no por ello menos importante, agradecer a nuestras familias y amistades por su flexibilidad, comprensión y cariño para facilitarnos el tiempo y las condiciones necesarias que ha requerido la realización de esta investigación y la elaboración de la publicación a la que ahora tienes acceso.

[2] Véase la composición del *Steering Committe* en el Anexo 1

Justificación propósito y proceso de la investigación

> ***En España estamos a años luz de otros países en los que se habla de gestión por impacto y aquí no hemos integrado la medición ni en empresas ni en ONG"***

Gonzalo Sales
Director de la Fundación Juan Ciudad

En este apartado, se expone el origen de la propuesta para realizar una investigación que mapee el estado de la cuestión en España en relación con la medición y gestión del impacto, los motivos que despertaron esta inquietud, así como lo que se espera poder aportar a partir de los resultados obtenidos a través de este proyecto. También se describe el proceso que se ha seguido para poder generar dichos resultados y, finalmente, volcarlos en el presente documento.

Pero el proyecto no termina aquí, sino que su fin último es promover su máxima utilidad y contribución posible a la mejora de la medición y gestión del impacto en España, y para ello se ha diseñado un amplio proceso de difusión y acercamiento a diferentes entidades y grupos de interés al que también se hace alusión en este capítulo y que se retoma en el último capítulo, en el apartado de siguientes pasos.

Contexto

En España, el relato sobre la relevancia de la medición y gestión del impacto se está extendiendo de manera intensa, y se manifiesta en el repetido uso del término "impacto" por parte de todo tipo de actores y en una amplia diversidad de iniciativas, aunque se constata que no en todas esas ocasiones el significado coincide con lo que las personas expertas, analistas y entidades de referencia han acuñado formalmente.

Se evidencia un creciente número de foros, eventos, capacitaciones, agrupaciones y asociaciones, como ESIMPACT, que tienen como propósito común la sensibilización sobre la relevancia de caminar hacia una gestión por impacto, la difusión de experiencias concretas y de las herramientas más idóneas para su despliegue, y la articulación de iniciativas que faciliten la adopción e integración de este enfoque en la gestión organizativa. No obstante, se sigue detectando un desconocimiento generalizado sobre cuáles son las mejores prácticas y lecciones aprendidas en la utilización de los resultados derivados de la medición del impacto para maximizar el valor social de las organizaciones, las oportunidades que surgen a partir de ello, y la trascendencia que puede llegar a tener para asentar la sostenibilidad del proyecto organizativo. Tal y como se menciona en el informe publicado por Forética[3], "a diferencia del ámbito económico o ambiental, mucho más consolidados a nivel empresarial, todavía hoy no existe un estándar de medición de impacto social que sea referencia en el mercado".

Hasta ahora, todo lo que se ha apuntado no dejaba de ser una mera intuición ya que en España nunca se ha realizado un estudio que dimensione, describa y analice el estado de la cuestión sobre la medición y gestión por impacto, que identifique y recabe información y valoraciones de los principales grupos de interés involucrados, tanto desde la perspectiva de los promotores y personas expertas como de los proveedores y de las organizaciones que quieren integrar en su gestión este enfoque y sus correspondientes prácticas.

Sin embargo, desde diferentes foros, encuentros y entidades se manifiesta un claro interés por conocer experiencias concretas de medición de impacto, por aprender cómo medir y gestionar en base al impacto social, por saber cómo desarrollar el proceso para integrarlo en la gestión tanto estratégica como operativa de la organización, y por identificar y reflexionar acerca de las principales características y tendencias del incipiente ecosistema en construcción de la medición del impacto en España. Este interés se ve incentivado porque "el marco regulatorio está evolucionando hacia una mayor transparencia de los aspectos no financieros y una mejor integración con los indicadores[4]".

[3] Ricardo Trujillo, Ana Gómez y Raquel Canales (2018, p. 9)
[4] Ricardo Trujillo, Ana Gómez y Raquel Canales (2018, p. 11)

Objetivo

El objetivo de esta investigación ha sido realizar un estudio panorámico sobre el estado de la medición y gestión por impacto en España en el que se ha pretendido recoger quiénes son los grupos de interés involucrados, qué conceptos de impacto social, medición y gestión por impacto se manejan, cómo se han gestado y se han desarrollado sus experiencias en medición de impacto, cuáles han sido las metodologías y técnicas más utilizadas, así como las principales motivaciones para su incorporación en la toma de decisiones. En resumen, la investigación se ha focalizado en dar a conocer el "estado del arte" en España de una práctica y un enfoque en sostenido y permanente crecimiento tanto aquí como en Europa y el resto del mundo, pero sobre cuya realidad más cercana tenemos un elevado grado de desconocimiento.

Las entidades que podrían verse beneficiadas de esta investigación son todas aquellas que o bien ya realizan mediciones de impacto o tienen pensado hacerlo en un futuro e incluso las que, por desconocimiento, no se han planteado la relevancia que para su propósito y su gestión tiene este enfoque y sus prácticas asociadas. El alcance es muy amplio ya que contemplaría entidades tanto del sector público como del privado, así como del sector no lucrativo, ya que en todos los casos la medición y gestión por impacto adquiere trascendencia institucional, estratégica y operativa.

Proceso

Esta investigación se ha desarrollado en siete etapas principales

1. Recopilación y análisis de los estudios y referencias bibliográficas relevantes para el ámbito y propósito de la investigación, seleccionando aquellas informaciones y reflexiones que sirvieran como inspiración y punto de contraste para las fases que se desarrollaron a continuación.

2. Mapeo de los grupos de interés que trabajan el tema de la medición y gestión del impacto en España: empresas multinacionales, pymes, entidades inversoras, ONGs, empresas sociales (cooperativas, empresas del bien común, economía colaborativa, B Corps, etc.), entidades públicas, universidades y centros de formación, centros de I+D, etc.

3. Análisis cualitativo del ecosistema actual de la medición y gestión del impacto en España a través de consultas a personas expertas tanto mediante entrevistas en profundidad como a través de un *focus group*.

4. Estudio cuantitativo, mediante encuesta, del panorama actual de la gestión por impacto en España, poniendo de relieve: las motivaciones de los grupos de interés para trabajar la medición de impacto, los principales métodos utilizados, la frecuencia de la medición, y el tipo de retroalimentación en los procesos de gestión de las organizaciones, entre otros elementos.

5. Desarrollo de tres estudios de caso que permitan identificar oportunidades, dificultades, retos, y buenas y malas prácticas, y que sean representativos de la amplia variedad de tipología de entidades que están utilizando la medición y gestión por impacto en España.

6. Elaboración de la publicación con los principales hallazgos y conclusiones derivadas de la investigación.

7. Edición, presentación y difusión amplia de los resultados de la investigación.

La estructura organizativa para desplegar estas fases y sus correspondientes tareas, y así poder llegar a la presente publicación, ha consistido en un investigador principal, apoyado y supervisado por una coordinadora. Los productos generados han sido verificados en su calidad y complementados en su desarrollo por un *Steering Committee* (Comité de Control) formado por personas y entidades socias de ESIMPACT. Asimismo, se han mantenido reuniones periódicas de seguimiento desde el inicio y a lo largo de todo el proceso con la Fundación BBK, entidad financiadora del proyecto.

En cuanto a la difusión de los resultados de la investigación, la presente publicación, en versión papel y online, será presentada inicialmente en una jornada organizada a tal efecto en Bilbao y con posterioridad en Madrid y Barcelona. Asimismo, este documento será accesible en abierto para cualquier persona interesada en el tema, y, más específicamente, será compartido con instituciones públicas y partidos políticos, juntas directivas y patronatos de entidades sin ánimo de lucro, consejos de administración, juntas de accionistas, y equipos directivos de tipo de organizaciones. También se contempla la presentación de las conclusiones en asambleas de las entidades, foros y plataformas que así lo soliciten.

Marco conceptual y *mix* de metodologías empleadas

> ***La evaluación de impacto de las políticas públicas sólo se puede considerar como tal si hay un análisis contrafactual. Son necesarios para saber si la política funciona o no"***
>
> **Marc Balaguer**
> *Director de Ivàlua, Institut Català d'Avaluació*

Clarificación terminológica

Una de las cuestiones que se repite con más insistencia entre las personas que forman parte del ecosistema español de la medición y gestión de impacto es la interpretación tan variada y dispar de la terminología asociada a este ámbito, que incluso en ocasiones genera confusión y dudas acerca del rigor en la identificación correcta de cada iniciativa de medición y de lo que podría o no considerarse impacto social.

A falta de un consenso en el contexto más cercano, en la presente investigación se ha optado por un marco conceptual inspirado en entidades de gran tradición y prestigio, la mayor parte de ellas procedentes del ámbito anglosajón. Social Value International (SVI), entidad a la que está asociada ESIMPACT, ha desarrollado un marco terminológico y metodológico sólido y contrastado el cual ha servido de fundamento para la clarificación de términos y el diseño del análisis de los resultados. A continuación, se exponen las definiciones adoptadas para los conceptos básicos que han sido comunicadas en todo momento a las personas y entidades participantes en el desarrollo de la investigación:

IMPACTO SOCIAL

Se entiende por **impacto social**[5] los cambios verificados en los grupos o comunidades, así como de qué manera se producen los cambios: efectos previstos o no, negativos o positivos, y el factor tiempo en la duración de la huella dejada por una determinada acción. En esta misma línea, el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD)[6] de la OCDE define los impactos como: "Efectos de largo plazo positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no".

En definitiva, se trata de los cambios en las personas y/o en el planeta generados por una determinada actividad.

Según el Oxford Impact Measurement Project[7], el impacto se caracteriza por:

- **Cambios** "materiales" (sustanciales y evidenciables) positivos o negativos...
- ...en las condiciones a **largo plazo** de las personas, el planeta o los sistemas...
- ...sean intencionados o no intencionados...
- ...**más allá** de lo que se esperaba que ocurriera

VALOR SOCIAL

Según SVI[8] , el valor social es una manera de cuantificar la importancia relativa de aquellos cambios en las vidas de las personas que no están reflejados en transacciones financieras o de mercado.

[5] Liberta Bonilla, Blanca Esther (2007)
[6] Grupo de trabajo sobre evaluación de la ayuda (2005, p. 8)
[7] Harji, Karim y Alex Nicholls (2019). Oxford Impact Measurement Project Webinar, abril
[8] What is Social Value?

EVALUACIÓN

En el *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*[9], la evaluación se define de la siguiente manera: "Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y. la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de beneficiarios y donantes. La evaluación también se refiere al proceso de determinar el valor o la significación de una actividad, política o programa. Se trata de una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, de una intervención para el desarrollo planeada, en curso o concluida."

EVALUACIÓN DE IMPACTO

Según se cita en *La evaluación de impacto en la práctica*, la evaluación de impacto se entiende de la siguiente manera: "Las evaluaciones de impacto constituyen un tipo particular de evaluación que pretende responder a una pregunta específica de causa y efecto: ¿cuál es el impacto (o efecto causal) de un programa en un resultado de interés?"[10].

Tal y como menciona Larrú en *Algunas cuestiones conceptuales y metodológicas en torno a la evaluación de impacto*[11], una definición más "estrecha" y concreta a nivel metodológico (y para algunas personas y entidades, también más rigurosa desde un punto de vista científico, sobre todo en lo relativo a la atribución del impacto medido) es la que se refiere a la comparación entre lo que realmente ha sucedido y lo que habría sucedido si la intervención no se hubiera llevado a cabo, es decir, se requiere un análisis contrafactual. Esto es lo que plantean entidades como la International Initiative for Impact Evaluation (3ie), el Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL) asociado al MIT o Innovations for Poverty Action, asociada a la Universidad de Yale y, en nuestro contexto, entidades como Ivàlua[12].

MEDICIÓN DEL IMPACTO

El New Philanthropy Capital (NPC)[13] define la medición del impacto como la obtención de información sobre los cambios generados en el largo plazo, de manera comparativa y robusta. Desde el Oxford Impact Measurement Programme se señala que:

- No es un mero ejercicio técnico
- Debe integrar las diferentes perspectivas de los grupos de interés
- Debe estar al servicio de la gestión y maximización del impacto
- Permite tomar decisiones debidamente fundamentadas
- Las opciones, limitaciones y el contexto tienen relevancia en cómo se puede y debe desplegar.

GESTIÓN POR IMPACTO

La gestión por impacto es el enfoque adoptado por entidades que han incorporado diferentes prácticas de medición de impacto de sus iniciativas (o de aquellas a las que prestan apoyo) de manera consistente, y que utilizan los resultados de estas actividades para orientar sus procesos de toma de decisiones operacionales y/o estratégicas.

Según el Impact Management Programme[14], la gestión por impacto consiste en utilizar los datos de la medición para comprender, modificar y mejorar el programa, proyecto o servicio que generó el impacto.

[9] Grupo de trabajo sobre evaluación de la ayuda (2005, p. 4)
[10] Gertler, Paul J., Sebastián Martínez, Patrick Premand, Laura B. Rawlings, y Christel M. J. Vermeersch (2017, p. 9)
[11] Larrú, José María (2010, p. 2)
[13] Blasco, Jaume y David Casado (2009, p. 8)
[12] What does 'impact measurement' really mean?
[14] Impact Management Programme

El *Mix* Metodológico de la investigación

La investigación se ha prolongado durante un año durante el cual se ha tratado de dar cobertura a la totalidad de grupos de interés relevantes en el ecosistema español de la medición y gestión del impacto, y se ha hecho uso de una multiplicidad de herramientas para la captura de información de la manera más robusta, fiable y completa posible. El equipo de investigación ha utilizado una combinación de instrumentos cuantitativos (cuestionarios, revisión de estadísticas disponibles, recopilación de datos en los estudios de caso, etc.) y cualitativos (*focus-groups*, entrevistas en profundidad, configuración de estudios de caso) para desarrollar el proceso investigador.

La diversidad y pluralidad de componentes del ecosistema de la medición y gestión del impacto en España se trató de capturar, ordenar y sistematizar a través de la identificación de siete grandes grupos de interés que fueron los siguientes:

- Universidades y centros de investigación
- Tercer Sector (ONG de desarrollo, fundaciones, organizaciones de acción social, emprendedores sociales, asociaciones y redes)
- Inversores sociales
- Administraciones Públicas (local, regional, nacional)
- Empresas (multinacionales /PYMES), redes o agrupaciones de empresas, y bancos, agencias de valores, y otros intermediarios financieros
- Consultorías
- Medios de comunicación

Se ha adoptado un enfoque metodológico de carácter sistémico y holístico, con el fin de abarcar al máximo posible todos los espacios del ecosistema de la medición de impacto en España, y de dotar a los resultados y conclusiones del mayor rigor, credibilidad y fundamentación posible. En este sentido, la triangulación tanto de fuentes de información como de herramientas para la captación de datos cuantitativos y cualitativos ha sido uno de los criterios empleados de manera sistemática. Véase en el gráfico Nº 3 cómo se ha combinado el análisis de fuentes secundarias de información, entrevistas en profundidad a personas expertas en la materia, un cuestionario a personas y entidades relevantes dentro del ámbito referido, estudios de casos prácticos, y un grupo focal (focus group) con personas que además de representar a los diferentes grupos de interés, nos aporten su visión del estado de la cuestión en España y recomendaciones sobre cómo obtener el mejor resultado e impacto posible de esta investigación.

El gráfico-resumen refleja cómo se ha iniciado el proceso de búsqueda de información relevante con la consulta a fuentes secundarias que desvelaron y corroboraron algunas de las hipótesis de partida.

El conjunto de hipótesis e interrogantes de partida fueron planteados como objeto principal de análisis y reflexión a las personas expertas que participaron en el *focus group*, que se celebró en Madrid durante una jornada completa de trabajo. Al mismo se invitaron a 30 personas de las cuales acudieron finalmente 11[15] que representaban tanto a entidades de cada uno de los grupos de interés definidos como a procedencias

[15] Véase el listado de participantes en el *focus group* en el Anexo Nº 2

geográficas diversas, y diferentes tamaños de organización. Para proceso de selección de las personas a las que se remitió la invitación para participar en este *focus group*, se tuvo en cuenta su conocimiento del estado de la medición de impacto en España, su representatividad en el sector en el que desarrollan su actividad, su experiencia en medición y gestión del impacto, sus referencias curriculares a nivel general, y la fuente de recomendación como posible candidatura para tomar parte en esta dinámica.

Los productos generados a través de diversas dinámicas participativas (análisis DAFO/CAME, encuesta *online*, tormenta de ideas individual y colectiva, *storytelling*) sirvieron de soporte para:

- La identificación de los grupos de interés más relevantes para el objetivo de la investigación
- Contrastar el interés por esta investigación y cómo plantearla para que resulte de utilidad en el futuro
- La formulación concreta y específica de las cuestiones clave a tener en cuenta en el proceso de investigación
- La definición de los criterios relevantes para la selección de los estudios de caso
- La configuración de las preguntas de la encuesta y del guión de las entrevistas en profundidad
- La obtención de referencias relevantes para la realización de entrevistas en profundidad, el envío de la encuesta y los estudios de caso a desarrollar

A continuación, se realizaron ocho entrevistas en profundidad[16] a personas que formaban parte del listado de 30 informantes clave que se configuró de partida y que no pudieron acudir al *focus group*. Se diseñó un guión que contenía cuestiones similares a la dinámica grupal, como el análisis DAFO/CAME del ecosistema en cuestión y la valoración de la relevancia de los grupos de interés para el fin último de este estudio, y otras específicas que surgieron de la dinámica precedente. De nuevo, se obtuvieron referencias de gran utilidad para la identificación de los estudios de caso a desarrollar, y se mencionaron aspectos que ayudaron a configurar el guión de la encuesta.

Uno de los primeros productos que se gestaron a partir de las opiniones emitidas por informantes cualificados que participaron en el *focus group* y en las entrevistas en profundidad fue la contrastación de los grupos de interés más relevantes para la consecución del objetivo principal de esta investigación. El resultado global aparece detallado en el gráfico Nº 1, y los porcentajes que aparecen en el mismo se corresponden con el número de respuestas en cada nivel de la escala y para grupo de interés que han sido seleccionadas por el conjunto de informantes del *focus group* y de las entrevistas en profundidad. A partir del mismo, se ha procedido, entre otras cosas, a fundamentar la eliminación de uno de dichos grupos (los medios de comunicación) en las fases posteriores de la investigación por el consenso existente sobre su escasa relevancia para los resultados de ésta.

Encuestas

Gráfico Nº1

Relevancia de los grupos de interés para la descripción del ecosistema de la medición y gestión del impacto en España

GRUPOS DE INTERÉS	muy relevante	algo relevante	poco relevante	nada relevante
Tercer Sector (ONG de desarrollo, fundaciones, organizaciones de acción social, emprendedores sociales, asociaciones y redes)	40%	50%	10%	
Inversores sociales	60%	40%		
Universidades y Centros de investigación	30%	70%		
Administraciones Públicas	10%	70%	20%	
Consultorías	20%	40%	40%	
Empresas	10%	70%	20%	
Medios de Comunicación		20%	50%	30%

Como siguiente paso en el proceso metodológico, se configuró una **encuesta** amplia y con diferentes ramificaciones, que, aun siendo un poco extensa, permitiera realizar una primera radiografía lo más completa y representativa posible del estado de la cuestión de la medición y gestión del impacto en España, tanto de lo que existente como de lo que aún no se ha desplegado.

La encuesta constaba de un total de 97 preguntas[17], incluyendo aquellas relativas a la facilitación de datos por parte de la persona encuestada y al cumplimiento de la LOPD. Se iniciaba con una presentación del propósito de la investigación y el papel que juega en ello la referida encuesta. Seguidamente, se planteaban 6 preguntas asociadas a variables de clasificación para poder identificar y segmentar la tipología de personas y entidades que la han cumplimentado. Y se llegaba a la pregunta séptima en la que se indagaba sobre si se había tenido experiencia o no en participar y/o financiar alguna medición de impacto. Aquí se abrían dos grandes caminos; para las entidades con experiencia, se accedía a un grupo de 46 preguntas que indagaban sobre las características principales de esas experiencias, de las cuales 31 eran cerradas y 15 eran abiertas, incluyendo entre estas últimas las correspondientes a un análisis DAFO/CAME.

Y como segunda ruta posible, para las entidades sin experiencia en medición de impacto, se planteaba una pregunta de partida sobre la posibilidad de tener alguna experiencia en el año venidero. Según fuera la respuesta, se accedía a un conjunto de 19 preguntas para las entidades que sí tuvieran previsto participar y/o financiar alguna medición de impacto, y 12 para las que no lo tuvieran previsto.

[16] Véase el listado de personas entrevistadas en el Anexo Nº 3
[17] Véase el listado de preguntas en el Anexo 4

Para la configuración de este amplio y completo cuestionario se tuvieron en cuenta algunas encuestas de propósito similar realizadas en otros países europeos y que formaban parte de las fuentes secundarias consultadas. También se aprovecharon los aportes recibidos tanto en el *focus group* como en las entrevistas en profundidad. Una parte sustancial y central del cuestionario se elaboró tomando como referencia los siete principios de SVI.

En consecuencia, se formularon varias preguntas que permitieran verificar el estado de la cuestión en el ecosistema español de medición y gestión del impacto en relación con:

1. Involucrar a los grupos de interés
2. Entender qué cambia
3. Valorar las cosas importantes
4. Incluir únicamente lo esencial
5. No atribuirse en exceso
6. Ser transparente
7. Comprobar el resultado

Por último, se realizó un pretest de la versión definitiva con los miembros del *Steering Committee*, compuesto por personas y entidades socias de ESIMPACT, gracias a lo cual se incorporaron las últimas mejoras a la encuesta.

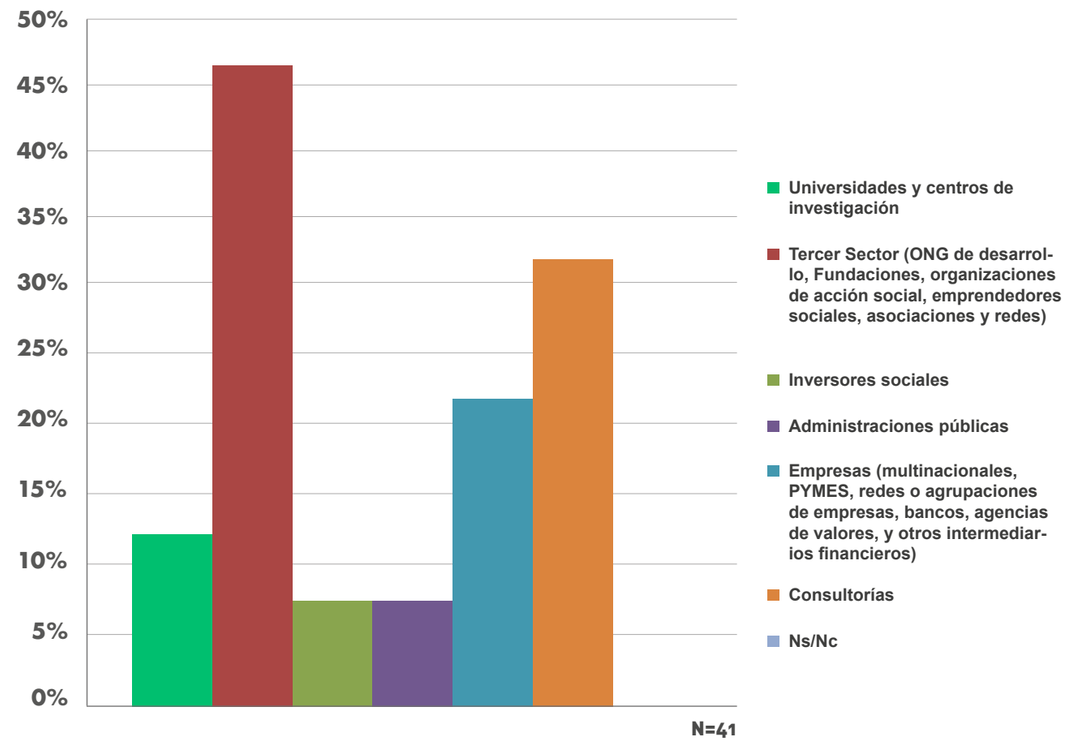
La difusión de la encuesta se realizó a través de contactos directos con 20 entidades "paraguas" que representan a agrupaciones, foros, coordinadoras, federaciones y plataformas de entidades representativas de los diferentes grupos de interés definidos. Asimismo, se contactó con más de 400 personas que pertenecen a entidades de las consideradas referente en el ámbito de la medición de impacto en España. Se difundió la encuesta al gran público y a público especializado a nivel profesional a través de los socios de ESIMPACT, de las redes sociales (Facebook, LinkedIn y Twitter) propias de la asociación, del equipo investigador y de miembros de ESIMPACT, y también a través de la propia página web de la asociación. Asimismo, se incentivó la obtención de respuestas a través de un sorteo de cinco premios consistentes en "un año de té" proporcionado por la empresa social y sostenible Teterum, qque contribuye con su proyecto a la inclusión sociolaboral de personas con discapacidad y a la sostenibilidad del planeta.

Como resultado, se han recibido 88 respuestas válidas, de las cuales un 88% están completas, y el tiempo medio empleado para completar la encuesta ha sido de 21 minutos. Dado que resulta imposible conocer el universo de entidades que realizan o han realizado mediciones de impacto en España, no es factible realizar un análisis estadístico de la representatividad de este índice de respuesta. Tampoco resulta posible conocer con exactitud el índice de respuesta respecto a la comunicación realizada ya que no se dispone del dato del número de entidades destinatarias del cuestionario remitido a través de las 20 entidades "paraguas", ni se dispone de la información sobre el medio a través del cual han accedido a la encuesta las personas que han respondido a la misma. Si se toma únicamente el número de envíos directos realizados por ESIMPACT (más de 400), el índice de respuesta es superior al 22%.

Pese a la imposibilidad de obtener un dato riguroso científicamente sobre la representatividad de la muestra, el nivel de confianza y el grado de error de la encuesta, es significativo destacar que más de la mitad de las entidades que han respondido la encuesta afirman haber participado en mediciones de impacto, lo cual se considera un elevado índice de representatividad de la todavía muy escasa actividad en España relacionada con este ámbito. Y a ello se añade que todos los grupos de interés aparecen representados entre quienes afirman haber tenido alguna experiencia al respecto.

El colectivo de entidades que despliegan y/o han desplegado iniciativas de medición de impacto se distribuye de la siguiente manera en cuanto a la tipología de organización:

Gráfico N°2 **Tipología de entidades que han realizado mediciones de impacto**
¿A qué grupo pertenece la entidad de la que formas parte actualmente?
(se puede elegir más de una opción)



En paralelo, se procedió a la identificación de los posibles **estudios de caso**, partiendo de las sugerencias realizadas tanto en el *focus group* como en las entrevistas en profundidad, y de otras aportaciones proporcionadas por los miembros del *Steering Committee*. Se configuró una "lista corta" de 12 entidades y se procedió a la selección de tres casos según los siguientes criterios:

- Amplitud y profundidad en sus mediciones de impacto
  Amplitud: se refiere al alcance en términos geográficos y poblacionales de la intervención, qué comunidades con la problemática seleccionada han sido objeto de la intervención, qué grupos de población.
  Profundidad: se entiende por profundidad el nivel de cobertura que la iniciativa ha tenido en relación con la problemática que se ha abordado; de todas las manifestaciones y causas de esa problemática, cuántas han sido abordadas y respondidas gracias a esta intervención.
- Verificación del impacto a corto, medio y largo plazo en las personas beneficiarias de manera continua
- Calidad contrastada del rigor de las mediciones de impacto realizadas
- Sistematización de la medición de impacto en la organización y uso para toma de decisiones

Se realizaron entrevistas personalizadas a representantes de todas las entidades de la lista corta para recabar información sobre los referidos criterios, y, según lo aportado, se puntuó de 0 a 2, siendo:

- *0 "bajo o inexistente",*
- *1 "medio o parcialmente",*
- *2 "alto o existente".*

En este proceso de selección de los estudios de caso, también se tuvo en cuenta la diversidad tanto de grupos de interés como geográfica para que la muestra fuera lo más plural posible.

Como resultado de este proceso, se seleccionaron las siguientes organizaciones:

- GUREAK, empresa social de Gipuzkoa (País Vasco)
- FUNDACIÓN CODESPA, ONG de cooperación para el desarrollo de Madrid
- AYUNTAMIENTO DE BARCELONA, área de derechos sociales, entidad pública de Cataluña

Entrevistas en profundidad

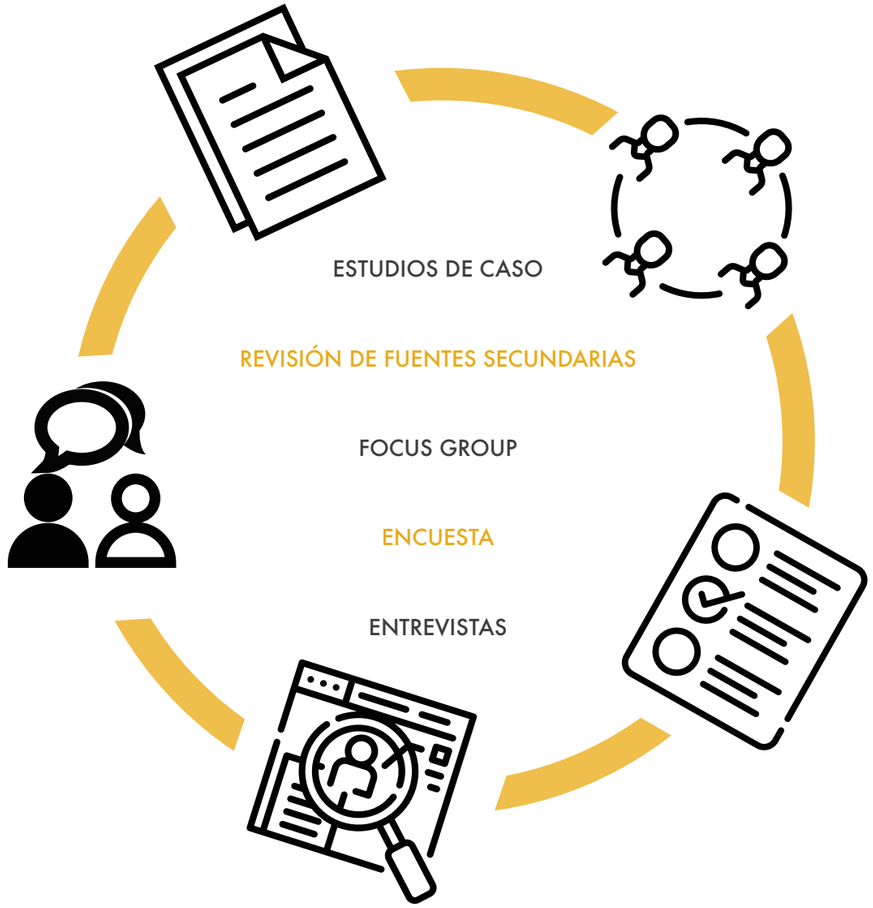
Focus Group

La configuración de los estudios de caso se ha articulado entorno a un guión que se ha facilitado a los representantes de las tres entidades. Con el fin de ir completando los apartados del mismo, las entidades han facilitado información secundaria, complementada por la que aparece en sus *websites*.

Asimismo, se ha entrevistado a los responsables de los procesos de medición de impacto de cada entidad, y a las empresas o entidades que han colaborado en la cuestión técnica y metodológica de las mediciones.

Por último, se ha completado la recogida de información relevante con entrevistas a representantes de los principales grupos de interés de cada una de las experiencias de medición de impacto reflejadas en los estudios de caso, realizadas a partir de un guión previamente diseñado.

Gráfico Nº3 *Mix* de metodologías empleadas



Principales resultados

> ***Hay un gran interés de los funcionarios por medir y evaluar las políticas y programas públicos para mejorar los procesos de toma de decisiones"***
>
> **Juan Casero**
> *Secretario General de la Sociedad Española de Evaluación de Políticas Públicas*

En este capítulo se presentan de manera ordenada los resultados más significativos, producto de las aportaciones recibidas por las personas expertas consultadas, tanto a través de entrevistas en profundidad como mediante un *focus group*, y a las respuestas recibidas por un colectivo amplio y representativo de las entidades que actualmente están activas en España en relación con la medición y gestión del impacto. Gracias a todas estas informaciones y valoraciones, se ha conseguido dibujar una fotografía ajustada, detallada y fiable de este incipiente pero creciente ecosistema.

A nivel cuantitativo, las 88 respuestas recabadas a través de la encuesta se corresponden con un conjunto de entidades cuyo perfil es el siguiente:

TIPOLOGÍA DE ENTIDAD **(cada entidad puede pertenecer a más de una tipología):**

Universidades y centros de investigación	12,50%
Tercer Sector (ONG de desarrollo, Fundaciones, organizaciones de acción social, emprendedores sociales, asociaciones y redes)	46,59%
Inversores sociales	4,55%
Administraciones públicas	6,82%
Empresas (multinacionales, PYMES, redes o agrupaciones de empresas, bancos, agencias de valores, y otros intermediarios financieros)	25,00%
Consultorías	23,86%

ALCANCE DE SU PRESENCIA GEOGRÁFICA
(cada entidad puede tener presencia en más de una provincia):

Albacete	23,86%	León	22,73%
Alicante/Alacant	28,41%	Lleida	30,68%
Almería	27,27%	Lugo	25,00%
Araba/Álava	36,36%	Madrid	59,09%
Asturias	30,68%	Málaga	28,41%
Ávila	21,59%	Murcia	27,27%
Badajoz	25,00%	Navarra	30,68%
Balears, Illes	30,68%	Ourense	26,14%
Barcelona	55,68%	Palencia	21,59%
Bizkaia	54,55%	Palmas, Las	23,86%
Burgos	23,86%	Pontevedra	26,14%
Cáceres	23,86%	Rioja, La	27,27%
Cádiz	26,14%	Salamanca	21,59%
Cantabria	25,00%	Santa Cruz de Tenerife	23,86%
Castellón/Castelló	25,00%	Segovia	22,73%
Ciudad Real	22,73%	Sevilla	31,82%
Córdoba	28,41%	Soria	21,59%
Coruña, A	32,95%	Tarragona	32,95%
Cuenca	21,59%	Teruel	25,00%
Gipuzkoa	39,77%	Toledo	29,55%
Girona	32,95%	Valencia/València	30,68%
Granada	29,55%	Valladolid	28,41%
Guadalajara	21,59%	Zamora	23,86%
Huelva	23,86%	Zaragoza	28,41%
Huesca	25,00%	Ceuta	19,32%
Jaén	22,73%	Melilla	20,45%

NÚMERO DE PERSONAS QUE TRABAJAN EN LA ENTIDAD:

De 1 a 50	61,36%
De 51 a 100	12,50%
De 101 a 250	6,82%
de 251 a 500	3,41%
de 501 a 1000	7,95%
Más de 1000	7,95%

PARTICIPACIÓN EN AL MENOS UNA MEDICIÓN DE IMPACTO:

Ha participado y/o ha financiado	41	46,59%
Ni ha participado ni ha financiado, pero tiene intención de hacer una medición de impacto en el próximo año	16	18,18%
No ha participado ni financiado, y no tiene intención de hacer una medición de impacto el próximo año	23	26,13%
No ha participado ni financiado y no sabe si hará una medición de impacto el próximo año	8	9,10%
TOTAL	**88**	**100%**

A nivel cualitativo, y gracias a la información especializada recabada de la consulta a fuentes secundarias, a las entrevistas a expertos en el conocimiento del ámbito de la medición y gestión del impacto en España, y lo compartido en el *focus group*, se han detectado una serie de coincidencias con relación a la descripción más pormenorizada del ecosistema en cuestión.

En los primeros apartados de este capítulo, se recogen de manera resumida informaciones descriptivas que aportan evidencias sobre cuestiones básicas de la actividad de la medición y gestión del impacto en España, y que facilitan una primera fotografía de cómo está configurado este ámbito y cómo está siendo su evolución en los últimos años.

En los siguientes apartados, se refleja, por un lado, cómo se encuentra actualmente el ecosistema de medición y gestión del impacto español con relación a los siete principios de SVI. Por otro lado, se presentan los resultados del DAFO/CAME elaborado gracias a los insumos proporcionados por las personas expertas, a través de las entrevistas y del *focus group*, y por las respuestas recibidas de la encuesta. Y, por último, se presentan los tres estudios de caso.

El ecosistema español de la medición del impacto: situación actual y evolución reciente

En los siguientes apartados, se expone información relativa a la dimensión de esta práctica y enfoque, características de las entidades que la despliegan, evolución de este ámbito, temáticas, profundidad y alcance de las mediciones, entidades que son referente, y organización en red.

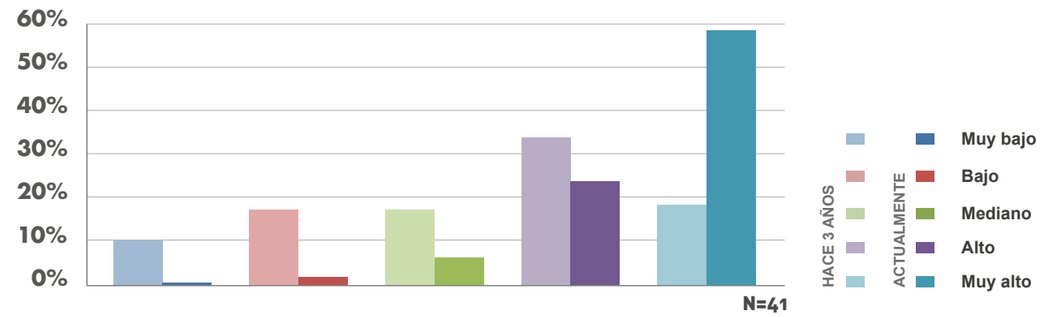
DIMENSIÓN, RELEVANCIA Y PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS MEDICIONES DE IMPACTO EN ESPAÑA

Las personas expertas consultadas coinciden en atribuir una dimensión aún muy reducida al ámbito de la medición del impacto en España, independientemente del sector o del tipo de entidad. De manera generalizada, se percibe que hay más discurso que actividad, lo cual se achaca en cierta medida a la ausencia de un marco global estratégico que actúe como referente frente a lo que se considera como una amplia dispersión de prácticas, conceptualizaciones y referencias metodológicas que, según las personas expertas, genera más rechazo y confusión que interés. No obstante, hay quien apunta que, dentro de esa fragmentación se esconde más iniciativa de medición de lo que parece, debido a que adopta otro tipo de denominaciones. Como contraste, se detecta una cierta preocupación en cuanto a ponerse al día con relación a este ámbito, especialmente porque se siente la presión de las instituciones europeas, de los inversores de impacto y de algunas fuentes de financiación del tercer sector. Si se toma como referencia las respuestas a la encuesta, se puede considerar a esta muestra como bastante representativa del colectivo de entidades que desarrollan actividades de medición de impacto en España, ya que casi el 50% de las personas y organizaciones participantes (41 de las 88 encuestas recibidas) había desplegado este tipo de actividad, y un 44% de este grupo lo viene haciendo desde hace al menos cuarto años. A ello hay que añadir que más del 85% de este mismo colectivo manifiestan que en su organización la medición de impacto tiene una importancia alta o muy alta, siendo esta relevancia bastante superior a la que se le otorgaba tres años atrás, tal y como se puede comprobar en las tablas que aparecen en el gráfico Nº 4.

Gráfico N°4

Evolución de la importancia que se le atribuye a la medición del impacto

¿Qué importancia consideras que se le da a la medición de impacto en tu entidad?



El mayor porcentaje de practicantes de la medición de impacto se encuentra en el Tercer Sector, que representa casi el 50% del total, dentro del cual se destaca, por parte de las personas expertas, la dinamicidad e inquietud de las ONG de cooperación para el desarrollo en introducir la cultura de la evaluación de su actividad.

Por su parte, dentro del aún reducido colectivo de los inversores sociales en España[18], el porcentaje que han respondido a la encuesta y que desarrolla mediciones de impacto es bastante elevado, y su efecto "tractor" sobre el resto del ecosistema es considerable, como lo reconocen las personas expertas consultadas. De hecho, son el tipo de entidad con un mayor nivel de participación y financiación en relación con la medición del impacto, con un índice del 75% de las personas y organizaciones encuestadas que pertenecen a este sector que declaran haber desplegado esta práctica.

Algo similar ocurre con las personas que desde el ámbito empresarial (principalmente desde sus áreas o departamentos de Responsabilidad Social Corporativa), universitario, ciertas administraciones públicas (destacan Andalucía, Cataluña, Navarra y País Vasco) y la consultoría están dedicando esfuerzos a la sensibilización y concienciación sobre la relevancia de la medición y gestión del impacto, al desarrollo metodológico, y al impulso de nuevas experiencias, de cuya sistematización y difusión se extraen lecciones que son de utilidad para que nuevas entidades incorporen este enfoque y práctica en su modelo de gestión y de responsabilidad social y medioambiental. Destaca que un 62% de las consultoras que respondieron a la encuesta participan y/o financian mediciones de impacto.

Por el contrario, los índices más bajos de actividad, cercanos al 40%, corresponden a la administración pública, y a las universidades y centros de investigación. El papel de las administraciones públicas, por el momento, ha sido pequeño y residual. Algunas instituciones han financiado ciertos estudios y procesos, pero no han mostrado una voluntad y/o un conocimiento suficiente como para integrar dinámicas de medición de impacto a un nivel central y estratégico en los programas, proyectos, e intervenciones que reciben financiación pública. Pese a la escasa actividad de medición del impacto desplegada en el sector educativo, cabe destacar alguna experiencia piloto de gran valor como referente para el resto del sector, como es el caso de la medición del impacto del proyecto de

[18] No existe una fuente fiable que reporte el censo total de este tipo de entidades en España, pero a través de la consulta a referencias varias, como el Foro Impacto o Spainsif, se estima que no superan las 15 entidades en estos momentos.

transformación educativa impulsado por los colegios jesuitas de Cataluña y denominado Horitzó 2020[19].

En cuanto al tamaño de las entidades que manifiestan tener experiencia en medición del impacto, más de un 60% tienen menos de 50 personas trabajando en la organización. Destaca el hecho de que entre las entidades grandes o muy grandes (con más de 500 personas trabajando en la organización), un porcentaje cercano al 50% se muestra activo en la medición del impacto, siendo empresas la mitad de ellas.

La procedencia de las entidades con actividad en la medición del impacto se concentra en tres provincias: Madrid, Barcelona y Bizkaia. Más del 60% del colectivo de practicantes de la medición del impacto procede de organizaciones que desarrollan su actividad en alguna o varias de estas tres provincias.

Casi un 28% de las respuestas del grupo con actividad en medición del impacto proceden de personas que ejercen el puesto de Dirección General seguidas por el 19,5% que representa a personas del área de proyectos. Si a ello le sumamos que la mitad de las personas que tienen funciones de coordinación de la medición de impacto se encuentran bien en Dirección General o bien en el área de proyectos, parece claro que estos son los ámbitos predominantes de decisión, impulso y gestión de este tipo de iniciativas en las organizaciones españolas.

El nivel de actividad en cuanto a mediciones de impacto es bajo ya que algo más del 63% de las entidades con experiencia sólo han desplegado como máximo cinco mediciones, muestra de que la incorporación de este enfoque y práctica es relativamente reciente, tal y como se había apuntado anteriormente. Las entidades medianas (entre 51 y 250 personas trabajadoras) son las que tienen una mayor trayectoria con un porcentaje superior al 60% que llevan cuatro años o más con esta práctica. Por el contrario, las entidades pequeñas (menos de 50 personas trabajadoras) son las que se han incorporado más recientemente, ya que un 60% llevan menos de tres años desplegando mediciones de impacto.

También merece destacarse el hecho de que, en términos globales, el Tercer Sector lleva cerca de 5 años recurriendo a esta práctica mientras que el sector empresarial se ha incorporado más recientemente, en los últimos tres años. Y el sector destacadamente más dinámico es el de los inversores sociales donde la totalidad de los encuestados con actividad en medición de impacto han desplegado como mínimo seis mediciones, y la mayoría supera las 11.

Los ámbitos de actividad sobre los que se están centrando las mediciones de impacto en España son, según los resultados de la encuesta, los siguientes y en el orden que viene a continuación:

1. Inclusión social
2. Educación
3. Salud/sanidad/bienestar
4. Inserción laboral
5. Emprendimiento
6. Empleo
7. Dependencia y discapacidad

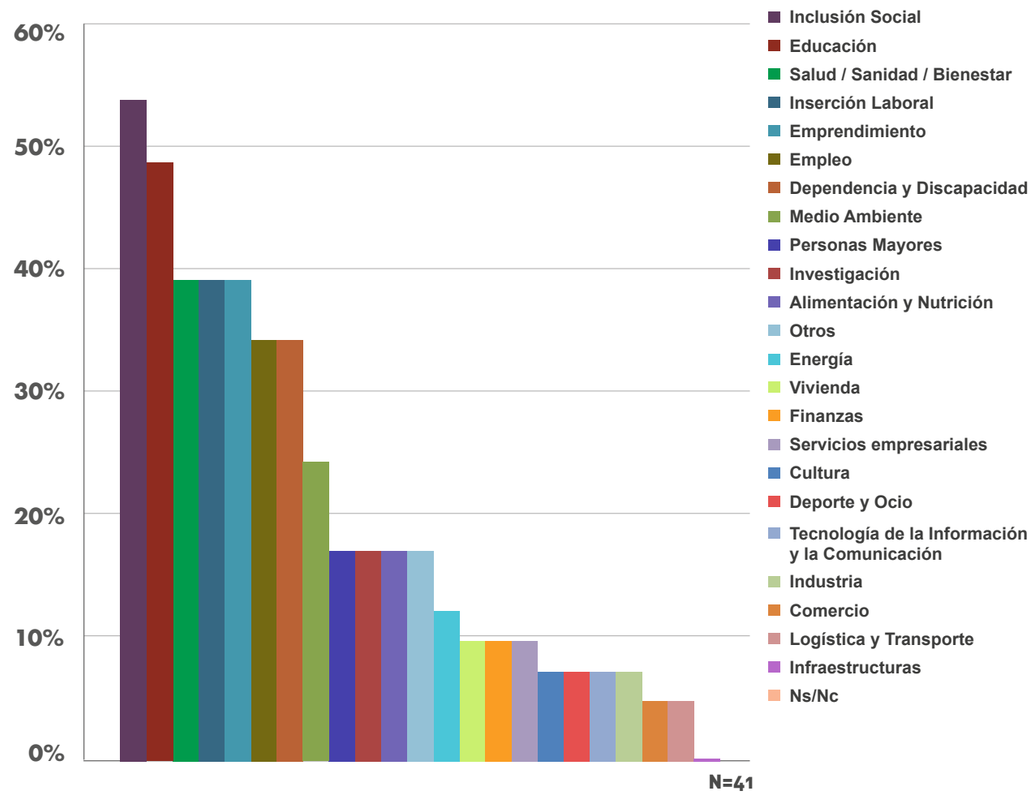
El detalle del peso que tiene cada uno se puede observar en el gráfico Nº 5.

Cabe señalar que, en las entidades muy grandes, el foco de las mediciones de impacto se centra en el empleo y en segundo lugar figura la inserción laboral. Este dato diferente al resultado global refleja la prioridad que sigue este tipo de organizaciones en lo que respecta a su principal contribución de mejora en la sociedad, recordando que son las empresas el colectivo predominante entre los que tienen una gran dimensión. De hecho, esto se corrobora al comprobar que, entre las empresas con actividad en la medición del impacto, el empleo y el emprendimiento son los dos ámbitos donde mayormente se realiza esta práctica.

En las organizaciones de tamaño mediano, entre las cuales casi la mitad son entidades del Tercer Sector, destaca que la medición del impacto sobre iniciativas relacionadas con el ámbito del emprendimiento tiene bastante menos relevancia que en el resultado global. En contraste, esta situación no se da entre las entidades más pequeñas, donde también el Tercer Sector es el más numeroso. Si se observa el comportamiento global del Tercer Sector, el emprendimiento, junto con la salud/sanidad/bienestar, figura como tercer ámbito prioritario sobre el cual se mide el impacto. El primero es la inclusión social, el segundo la educación, el cuarto el empleo y el quinto la inserción laboral, quedando el resto en niveles bastante más bajos de actividad.

Gráfico N°5

Temáticas de las evaluaciones de impacto realizadas *La evaluación o evaluaciones de impacto en que ha participado y/o financiado tu entidad, ¿sobre qué temáticas trataban? (se puede elegir más de una opción)*



[19] Véase referencia bibliográfica de Miquel Amor, Xavier Aragay, y Marc Navarro (2017)

En el caso de aquellas entidades que tienen previsto hacer alguna medición de impacto a lo largo del próximo año, el ámbito sectorial varía, concentrándose las futuras iniciativas, y por este orden, en el emprendimiento, el medio ambiente, y la inclusión social, destacando asimismo el importante salto cuantitativo en términos relativos que dan las mediciones de impacto en el sector cultural (pasa de ser el 7,32% de las mediciones realizadas a representar el 18,75% de las que se prevé realizar el próximo año) . El Tercer Sector acapara más de la mitad de las entidades que tienen previsto hacer su primera medición de impacto a lo largo del próximo año, representando un porcentaje bastante menor las empresas (25%) y consultorías (18,75%), y siendo casi residual para el resto de las tipologías de entidad.

En cuanto a los recursos que se destinan a la medición del impacto por parte de las organizaciones españolas, se aprecia una tendencia creciente, aunque tanto a nivel de personas como de fondos empleados las cifras se encuentran en un rango medio-bajo, y por lo tanto aún queda margen de expansión.

Gráfico Nº6

Evolución del nivel de inversión en medición del impacto

¿Cómo era el nivel de inversión de tu organización para realizar y/o financiar mediciones de impacto respecto a los presupuestos globales de la entidad?

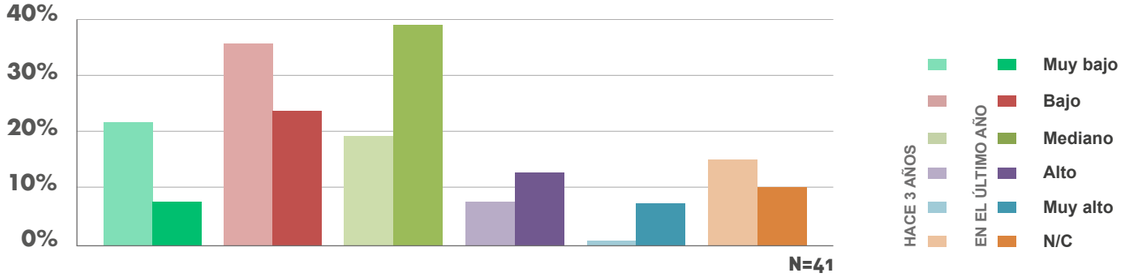
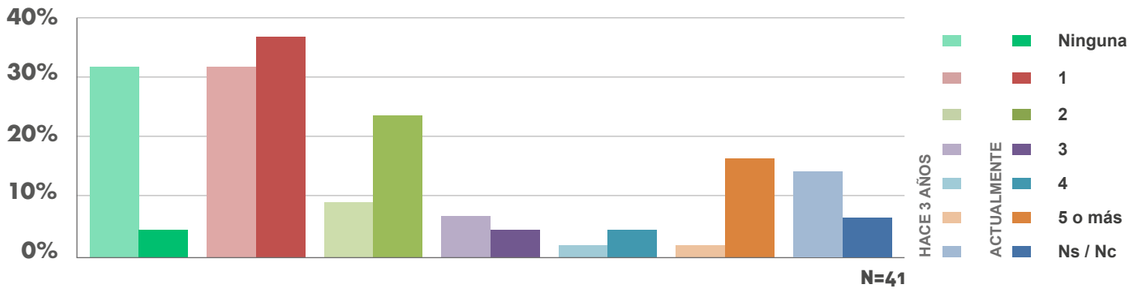


Gráfico Nº7

Evolución del número de personas dedicadas a la medición del impacto

¿Cuantas personas tenían funciones de coordinación o supervisión en relación a la medición de impacto en tu organización?

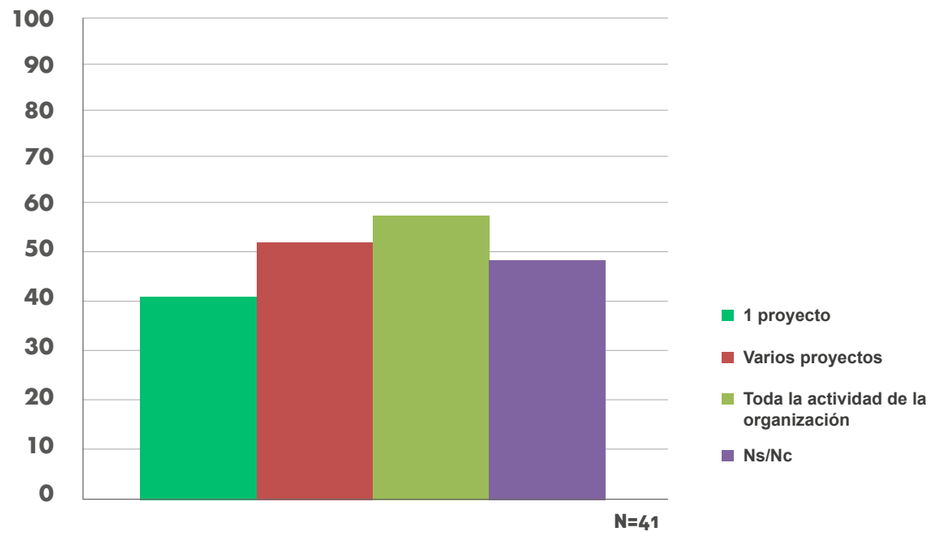


El alcance de las mediciones de impacto realizadas en España se circunscribe mayoritariamente a toda la organización, aspecto que se refuerza en aquellas que van a acometer su primera medición de impacto a lo largo del próximo año. No obstante, son aún bastante numerosas aquellas entidades que centran sus mediciones en uno o varios proyectos, tal y como se muestra en el gráfico Nº 8. Este resultado es aún más destacado entre las entidades de mayor tamaño ya que para ellas resulta mucho más complejo medir el impacto del conjunto de su organización.

Gráfico Nº8

Alcance de las mediciones de impacto realizadas

Indica el alcance de las mediciones de impacto en las que ha participado/financiado tu entidad (repartir 100 puntos entre las opciones según el nivel de utilización de cada una)



En lo que respecta a la profundidad de las mediciones de impacto, se ha tomado como referencia la Cadena de Valor asociada a la Teoría del Cambio, cuya representación gráfica es la que viene a continuación.

TEORÍA DEL CAMBIO

La Teoría del Cambio es un modelo que posibilita una comprensión profunda del cambio que se quiere generar en la sociedad a través de las acciones sociales. Concretamente explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos.

Cadena de valor o de causalidad de la teoría del cambio

En relación con cada componente de la cadena de valor, la gran mayoría de las mediciones de impacto recogidas en la encuesta se centran de manera muy similar entre actividades, *outputs*, *outcomes*[20] e impactos, siendo los *outcomes* el alcance más frecuente de las mediciones; es decir, que la mayor parte de éstas no llegan a determinar y distinguir con rigor la parte atribuible del impacto, simplemente lo identifican.

El sector de las consultorías que han desarrollado mediciones de impacto declara un peso idéntico entre experiencias centradas en *outcomes* como en impactos, siendo ambas las más frecuentes en relación con el resto de la cadena de valor.

En cambio, entre las empresas, las experiencias focalizadas en medir el impacto pierden peso mientras que adquiere una mayor relevancia las mediciones centradas en la actividad.

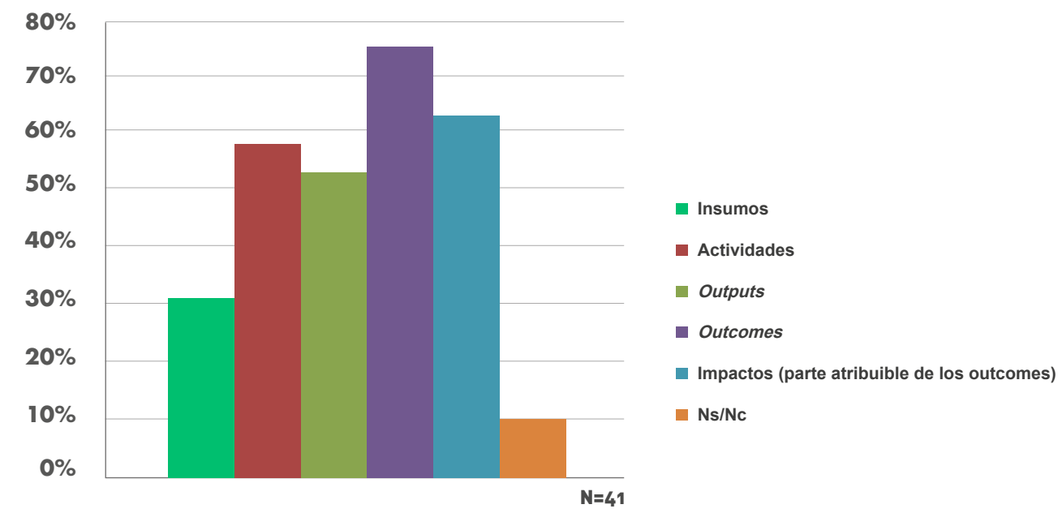
Estos datos confirman la asociación semántica que en determinados casos se hace entre medir actividades (por ejemplo, el número de acciones realizadas y el número de personas que participaron en las mismas) y medir el impacto de las acciones en las personas (la transformación experimentada por esas personas).

[20] Se utiliza la terminología ampliamente aceptada en inglés para referirse a los outputs y outcomes de la cadena de valor dado que no existe en castellano el consenso suficiente sobre cómo denominar a estos componentes

Gráfico Nº9

Componentes de la cadena de valor en los que se centraron las mediciones

¿Qué es lo que se midió? (se puede elegir más de una opción)



En términos generales, tanto las personas encuestadas como las personas expertas coinciden en la tendencia de crecimiento de la medición y gestión del impacto en España, circunscrita sobre todo a los últimos tres años. Algunos destacan el ritmo demasiado lento al que se está produciendo esta expansión. Y la totalidad coincide en que se trata de un proceso irreversible en el que la medición de impacto será imprescindible para la gran mayoría de las organizaciones. Los datos de la encuesta corroboran estas reflexiones sobre la evolución reciente del ámbito de la medición y gestión del impacto en España.

Las personas expertas consultadas aluden a que la normativa aprobada en 2013 por la Unión Europea[21] con relación a la justificación de los proyectos financiados por el Fondo Social Europeo, el Fondo de Cohesión y el Fondo de Desarrollo Regional entre otros, y el reclamo creciente de parte de la ciudadanía por una mayor transparencia y control del uso de los recursos públicos están contribuyendo a que el ritmo de la integración de la medición del impacto en la gestión de las organizaciones españolas no decaiga.

Por el contrario, el impacto financiero de la crisis y la inercia en el enfoque de las iniciativas evaluadoras, sobre todo aquellas que son lideradas por la administración pública, que pone el énfasis más en la normativización y el control que en la mejora de la gestión y del impacto, están actuando como freno a la expansión más acelerada de la medición y gestión del impacto en España.

Ha habido demandas, sin mucho éxito, desde varios sectores y grupos de interés para impulsar un mayor papel de las administraciones públicas, por una parte, como promotoras del uso de herramientas y metodologías de medición de impacto (en su calidad de financiadoras). Y, por otra parte, como impulsoras de la incorporación de estudios de impacto en la propia cultura de la gestión pública.
Una muestra de ello fue el envío infructuoso

[21] Reglamento 1303/2013 del Parlamento europeo y del Consejo de 17 de diciembre.
En el Artículo 56.3 del Reglamento se apunta lo que se quiere evaluar: eficacia, eficiencia e impacto

a todos los grupos políticos en 2018 de una enmienda para su incorporación a la nueva ley de contratación pública que se debatía en aquellos momentos. La propuesta consistía en hacer obligatorio el uso de procesos de medición de impacto social en los contratos de servicios o de concesión de servicios con importes superiores a 1.500.000 euros, y en los contratos de obras o de concesión de obras superiores a 5.000.000. A pesar de la acogida positiva por parte de los partidos políticos de todo el espectro ideológico, no se incluyó ninguna referencia en este sentido en la ley que finalmente se aprobó.

Más recientemente hay algunos ejemplos de incorporación, aunque tímida, de la obligatoriedad de estudios de impacto ligados a procesos de gasto público. Por ejemplo, el reciente acuerdo de investidura entre el PP y Ciudadanos para el Ayuntamiento de Zaragoza incluye el compromiso de promover estudios de medición de impacto en determinados convenios públicos. No obstante, sigue siendo un tema no demasiado prioritario ni estratégico para las administraciones públicas en el estado español.

ENTIDADES REFERENTE Y ORGANIZACIÓN EN RED

En el ecosistema español, las entidades de referencia por su actividad en la medición del impacto no son muchas, y tanto las personas expertas consultadas como los resultados de la encuesta coinciden en su identificación. Lo que más destaca es la ausencia de entidades que lideren por su trayectoria y experiencia en este ámbito, entidades que sean un referente claro para las demás.

Como organizaciones que forman parte de este ecosistema, se menciona mayoritariamente a la práctica totalidad de entidades que se dedican a la inversión social o inversión de impacto (CREAS, la Bolsa Social, Oikocredit, GAWA Capital, Qualitas Equity). También hay una alusión importante a organizaciones que tienen como propósito la promoción del emprendimiento social (Ashoka, Unlimited, Ship2B, Social Nest), o que pertenecen a la economía social, solidaria y alternativa (BCorp-BLab, Triodos Bank, Abacus, Activiza, Auara, Ilunion, Gureak, Lantegi Batuak, etc.).

Otro colectivo que es mencionado en bastantes ocasiones es el de las grandes ONG de cooperación para el desarrollo (Ayuda en Acción, Médicos del Mundo, Oxfam Intermón, Codespa, Acción Contra el Hambre, etc.) y de la acción social (Secretariado Gitano, Fundación Tomillo, Ecodes).

De la misma manera que también se reconoce el papel que están desempeñando algunas consultoras y fundaciones especializadas en difundir y expandir este enfoque y práctica (Stone Soup Consulting, Mas Business, Nephila, Roots for Sustainability, SINNPLE).

En el ámbito empresarial, se citan algunas grandes empresas o fundaciones corporativas (Danone, Telefónica, Fundación La Caixa, Fundación BBVA Microfinanzas, Inditex, Ferrovial), destacando las repetidas menciones a la Fundación bancaria BBK por su esfuerzo reciente de impulsar la medición del impacto.

Y a un menor nivel, se citan algunas universidades (Universidad de Deusto, Universidad Pompeu Fabra, Universidad de Mondragón, Esade, Universidad Complutense de Madrid, Universidad Autónoma de Barcelona, Universidad de Sevilla, Universidade Da Coruña, Universitat Pompeu Fabra), y alguna entidad pública mayoritariamente de Cataluña como el Ayuntamiento de Barcelona, Ivàlua (Institut Català d'Avaluació de Politiques Públiques) y Aquas (Agència de Qualitat i Avaluació Sanitàries de Catalunya), a las que se añade la FIIAPP (Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas).

Según los resultados de la encuesta, se detecta un bajo nivel de asociacionismo alrededor de iniciativas colectivas que promuevan la medición, evaluación y gestión del impacto. De las iniciativas que en España tienen este propósito, el movimiento B Corp y la Asociación ESIMPACT son las que más entidades afiliadas a ellas han respondido a la encuesta. Una característica a destacar es la pertenencia de entidades españolas a asociaciones o agrupaciones de carácter europeo como la European Venture Philanthropy Association (EVPA) y SVI, lo cual puede ser significativo de la mayor tradición y trayectoria de otros países del continente en este ámbito y de la búsqueda de esas referencias por parte de las organizaciones españolas.

Enfoques metodológicos más empleados

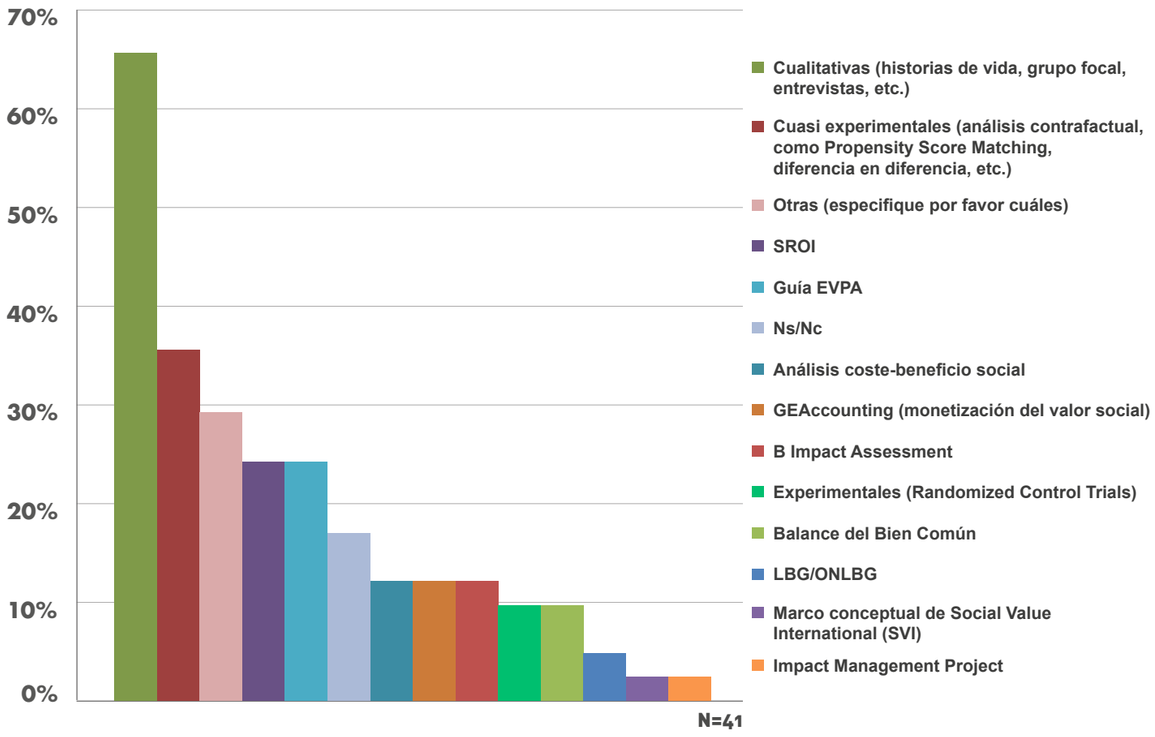
El Foundation Center en combinación con su servicio IssueLab tiene compiladas más de 150 herramientas, métodos y estándares de evaluación del impacto social en su base de datos TRASI (Tools and Resources for Assessing Social Impact). Algunas de las más conocidas y utilizadas en nuestro entorno son las siguientes: la teoría del cambio, el análisis contrafactual, el sistema LBG, el Social Return on Investment (SROI), el Valor Social, la contabilidad social y monetización del valor social, entre otros.

En un informe publicado por Forética se señala que nos encontramos en España en un escenario de amplio interés en la medición de impacto social, y que como consecuencia "surge la coexistencia en el mercado de diferentes modelos y herramientas que pretenden servir de orientación y guía (…) en este proceso. La utilización de herramientas para medir el impacto social se ha convertido en una tendencia y en una necesidad cada vez más relevante, tanto para el sector empresarial como para las entidades sociales."[22]

Según los resultados de la encuesta, más de un 65% de las entidades que desarrollan mediciones de impacto declaran utilizar metodologías cualitativas como historias de vida, grupos focales, entrevistas, etc. A un segundo nivel se mencionan las metodologías cuasi experimentales, el SROI, la Teoría del Cambio, y la guía de EVPA. Véanse los resultados completos en el gráfico que viene a continuación[23]. En el anexo 5, se describen brevemente cada una de las metodologías y se proporcionan enlaces para ampliar la información relativa a las mismas.

Gráfico N°10 ***Metodologías o marcos conceptuales empleados en las mediciones de impacto en las que participó y/o financió la entidad.***

¿Qué tipo de metodologías/marcos conceptuales se utilizaron en las mediciones de impacto en que participó y/o financió la entidad a la que perteneces? (se puede elegir más de una)



[22] Ricardo Trujillo, Ana Gómez y Raquel Canales (2018, p. 15)
[23] Se recuerda que, dado que resulta imposible conocer el universo de entidades que realizan o han realizado mediciones de impacto en España, los datos obtenidos con relación a esta pregunta no se pueden considerar estadísticamente representativos de la utilización real de cada una de las metodologías en España

El uso preeminente de estos enfoques metodológicos viene refrendado por dos factores. Por un lado, se valora positivamente su utilidad, salvo en el que caso del SROI sobre la que se detecta más disparidad de opiniones. Por otro lado, la gran mayoría de las respuestas declaran utilizar un *mix* de metodologías cuantitativas y cualitativas, combinado en ocasiones con metodologías contrafactuales que permitan verificar la atribución del impacto generado. El resultado final es que la gran mayoría de las entidades declaran desarrollar enfoques propios y adaptados a la finalidad que desean cubrir con las mediciones de impacto y a la especificidad propia de su actividad y tipología de organización.

A continuación, se muestran algunas declaraciones procedentes de la encuesta que representan esta tendencia:

- "Nos parece más interesante usar un *mix* metodológico cuanti-cuali, pero siempre que sea posible y proporcional a la intervención, con algo de contrafactual para verificar la parte atribuible del impacto a la organización".
- "Una combinación de contrafactual, información cualitativa y metodología de pasos según la EVPA es lo más adecuado".
- "La combinación de las metodologías seleccionadas hacen que el proyecto tenga el rigor científico suficiente, aspecto que es absolutamente determinante cuidar en nuestro ámbito, el académico-científico".
- "Tenemos implantada una metodología propia basada en la satisfacción de nuestros *stakeholders*".

Los argumentos que mayoritariamente se exponen para la elección de un enfoque metodológico determinado son la sencillez, la factibilidad de su utilización en proporción a los recursos que se dispone, el rigor, la adaptabilidad a diferentes tipos de proyectos y actividades, y la amplia cobertura de todas las dimensiones de la iniciativa cuyo impacto se vaya a medir. Una muestra de esto que se expone sería la siguiente afirmación recabada a través de la encuesta:

- **"Consideramos que las más útiles son las que permiten establecer causalidad y atribución. Son las únicas que permiten llevar a escala intervenciones y modelos con garantías."**

Por el contrario, hay numerosas opiniones que coinciden en que los aspectos que provocan un rechazo o menor uso de ciertas metodologías tienen que ver con su complejidad, el elevado o desproporcionado volumen de recursos que requieren (tiempo, dinero, personas, datos, soportes informáticos, etc.), la dificultad de medición que plantean, y lo cuestionable de algunas de las valoraciones, sobre todo cuando se trata de monetizar aspectos intangibles. Algunas de las manifestaciones recabadas en este sentido son las siguientes:

- "Somos una organización con pocos recursos y un alto volumen de trabajo. Necesitamos metodologías sencillas y baratas a la hora de medir el impacto".
- "Descartamos algunas por complejas y el SROI por la alta subjetividad y "poco sustento" de la estimación monetaria. Optamos por metodologías sencillas que facilitaran el proceso de reflexión que es lo más valorado por los clientes".
- "El SROI fue útil a nivel comunicativo, pero no aportó valor añadido a la mejora del proyecto. Las metodologías cualitativas fueron útiles para las dos cosas".
- "Si el SROI se hace como única metodología, no es capaz de captar muchos de los retornos, que con frecuencia no se pueden monetizar en las fundaciones".
- "El contrafactual, aunque en teoría es clave para la medición del impacto, es difícil de poder utilizarlo en comunidades donde no se trabaja directamente".

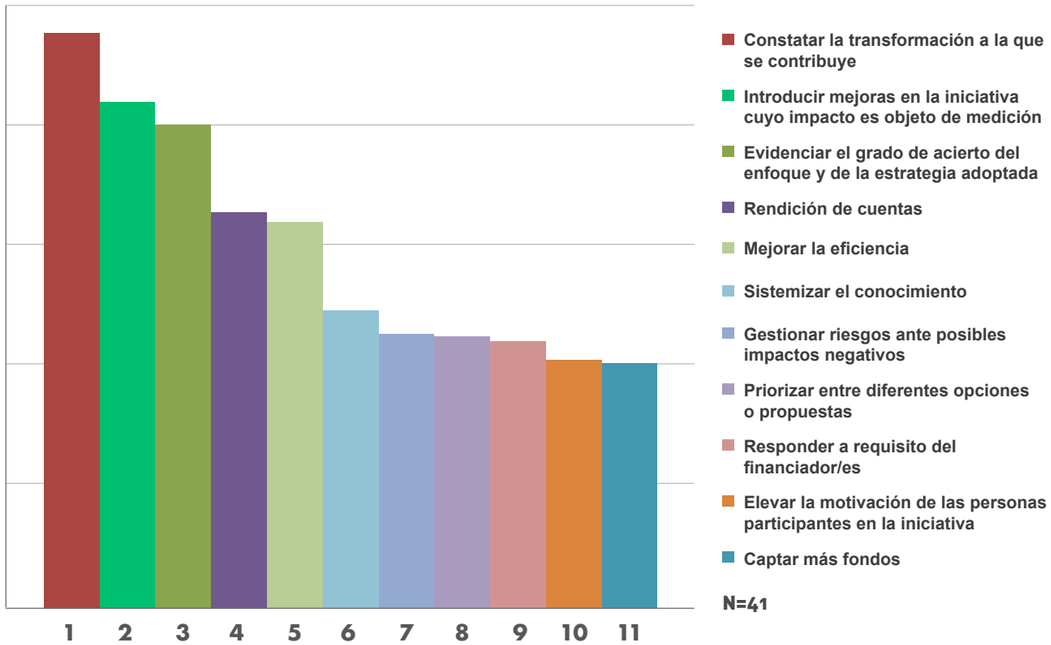
Principales usos de las mediciones de impacto en España

La muestra de entidades que han realizado y/o realizan mediciones de impacto y que han respondido en la encuesta esperan que dicha práctica les permita, en primer lugar, constatar la transformación a la que contribuyen para, seguidamente, introducir mejoras en la intervención o actividad cuyo impacto se está midiendo, y, en tercer lugar, evidenciar el grado de acierto en la estrategia y enfoque adoptados. La rendición de cuentas y la mejora en la eficiencia son objetivos que también tienen cierta relevancia, pero quedan en un segundo plano, tal y como se muestra en el gráfico que aparece a continuación.

En las entidades de gran dimensión pierde fuerza el factor de introducir mejoras en la intervención y, en cambio, se le otorga mucha más relevancia a la gestión de riesgos ante posibles impactos negativos. Este mismo perfil se da entre las empresas que han desarrollado mediciones de impacto, lo cual es lógico dado que, como indicamos anteriormente, es el sector mayoritario entre el colectivo de las entidades con mayor tamaño.

Gráfico N°11 ***Las motivaciones para realizar mediciones del impacto***

Organiza de más a menos importante las motivaciones para realizar las mediciones de impacto en las que tu entidad ha participado y/o financiado, siendo 1 el más importante y 11 el menos importante



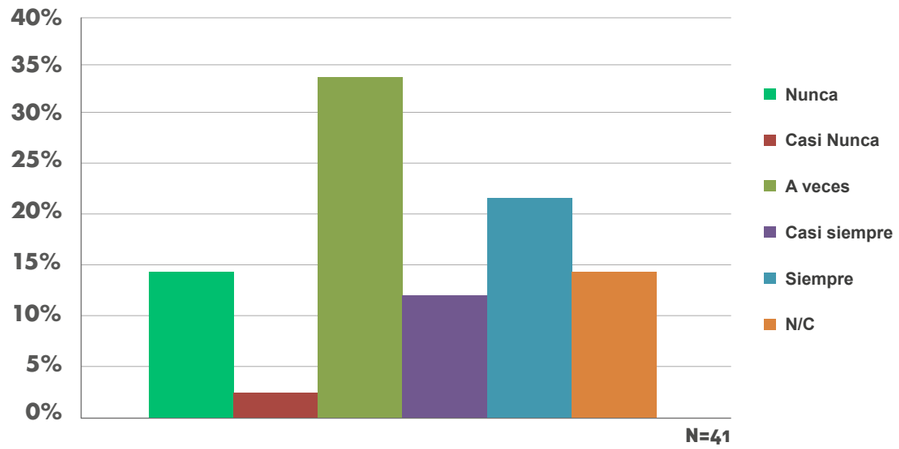
Estas valoraciones se corroboran con el hecho de que casi el 50% de las entidades con experiencia en medición de impacto declaran que siempre o casi siempre han utilizado las mediciones de impacto para realizar mejoras o tomar decisiones respecto a las iniciativas en cuestión. Quienes han aprovechado mayormente esta utilidad han sido la dirección general (en casi un 75% de las entidades) y el área de proyectos (en más de un 36% de las organizaciones). El resto de las áreas o departamentos tienen un aprovechamiento muy esporádico, puntual y minoritario.

No obstante, también se recoge el dato de que aún se está lejos de tener una cultura de medición del impacto como parte de la gestión de la mejora continua, ya que se evidencia que, en más de la mitad de las entidades activas en este ámbito, aún no se ha logrado mantener esa práctica de manera regular y repetitiva, tal y como se muestra en el gráfico N° 12. Esto puede deberse a que, como vimos en el apartado donde se describía el ecosistema español, hay una parte sustancial de las entidades activas en medición de impacto que han incorporado hace poco esta práctica y posiblemente falta, por una parte, mayor recorrido y, por otra, la adopción de un posicionamiento más estratégico respecto a su integración en el enfoque de gestión tanto operativa como organizacional. El Tercer Sector y las entidades de tamaño mediano son las que muestran un nivel de perseverancia y trayectoria mayor que el resto de los colectivos de la encuesta que declaran haber realizado mediciones de impacto.

Gráfico N°12

Nivel de repetición del proceso de medición del impacto sobre la misma iniciativa, área o programa

En la medición o mediciones en las que ha tomado parte y/o financiado la entidad a la que pertenece, ¿se ha repetido el proceso de medición sobre la misma iniciativa, área o programa en diferentes momentos?



En cuanto a las entidades que tienen previsto realizar una medición de impacto a lo largo del próximo año, se repite la escala de prioridades en cuanto a los principales usos de dicha práctica, salvo que sube seis posiciones, quedando como cuarto motivo, el elevar la motivación de las personas participantes.

Respecto al colectivo que no ha hecho ni tiene previsto hacer una medición de impacto en el corto plazo, pese a que la principal causa para esa decisión es que ahora no se considera como algo prioritario, sólo una de las respuestas argumentaba que no aportaba valor a la entidad. Por lo tanto, se puede deducir que esa decisión podría variar en un futuro no muy lejano, especialmente si se percibiera una mejoría en los otros dos principales motivos: falta de recursos humanos y económicos.

A nivel de experiencias concretas, se han aportado ejemplos que están en correlación con las motivaciones esgrimidas anteriormente, centradas en su mayoría en constatar las transformaciones a las que se está contribuyendo y fundamentar la toma de decisiones. En este sentido, destacan situaciones tan relevantes como las siguientes:

- **"Mantener abierto un centro de atención para personas con discapacidad que parecía inviable pero que demostró un gran impacto en su entorno"**
- **"Adoptar o descartar estrategias de salud pública, como administración masiva de medicamentos"**
- **"Extender un programa"**
- **"Entender la relevancia de un grupo de colaboradores para el éxito del proyecto"**
- **"Replanteamiento de un mecanismo didáctico nuevo"**
- **"Modificación de criterios de convocatorias y utilización en procesos de adjudicación o valoración de entidades solicitantes"**
- **"Gracias a la medición de impacto hemos incluido diferentes formaciones en nuestros programas de aceleración que han aportado mucho valor a los emprendedores sociales"**
- **"Se priorizan las intervenciones innovadoras que tengan más impacto frente a las que tengan menos"**
- **Varias entidades coinciden en destacar la utilidad de las mediciones de impacto para comunicar el valor generado, así como para mejorar la relación con los grupos de interés**

Análisis en función de los principios de SVI

Los principios promulgados por SVI son relevantes para la maximización del valor social y están ampliamente aceptados. Su configuración se sustenta en los principios y criterios subyacentes a las prácticas de contabilidad y auditoría social y financiera, informes de sostenibilidad, y actividades de evaluación en general.

Estos principios se distinguen porque se focalizan en aquello que subyace a una medición del valor social y las cuestiones que han de ser abordadas, de manera que la información pueda ser utilizada para mejorar la toma de decisiones. Una de sus máximas es que el nivel de complejidad y rigor de las mediciones debe guardar correlación con las necesidades de los públicos meta y el tipo de decisiones que se vayan a adoptar.

El respeto a estos principios puede resultar a veces difícil ya que están pensados para "hacer visible lo invisible". El valor social es a menudo invisible ya que está vinculado con los *outcomes* experimentados por personas que tienen muy poco o nulo poder de decisión. La aplicación de estos principios contribuye a que las organizaciones mejoren en sus procesos de rendición de cuentas asociados al trabajo que despliegan y lo que se deriva del mismo más allá de la consecución de los objetivos fijados.

En los apartados que vienen a continuación se muestran datos y se comparte información que describe cómo se encuentra la práctica de la medición y gestión del impacto en España con relación a estos siete principios.

INVOLUCRAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS

Tanto las personas expertas consultadas como las que respondieron a la encuesta coinciden en que, en el ecosistema español, los grupos de interés tienen un papel protagonista en la fase de recogida de información, pero disminuye radicalmente su participación en el conjunto del proceso, desde su configuración y diseño hasta el análisis de los datos obtenidos y la correspondiente toma de decisiones. Se trata, por tanto, de una participación de carácter pasivo y limitado. Esto mismo quedará plasmado en el principio relativo a la transparencia (véase pág. 41).

Según los datos de la encuesta, el sector empresarial activo en medición del impacto declara un nivel de participación y de consideración de las opiniones de los grupos de interés que está claramente por debajo de las cifras globales. Lo mismo sucede con las entidades de mediano y gran tamaño.

Las personas expertas consideran que hay un amplio margen de mejora en este aspecto sobre todo en lo que respecta a la identificación segmentada e involucración de las personas beneficiarias en todo el proceso, propiciando un diálogo interactivo de ellas con las personas responsables de la actividad y con las encargadas de la medición del impacto. A resultas de este proceso abierto e interactivo, se apunta que lo deseable sería que la configuración y el sentido final de la medición del impacto recogiera un consenso entre todos los agentes implicados, generando por sí mismo un impacto adicional al que de la actividad objeto de análisis.

ENTENDER QUÉ CAMBIA

Si hay un elemento que sea distintivo de las mediciones de impacto respecto a otras actividades relacionadas con el seguimiento y evaluación de un proyecto o desempeño global de una organización es que las primeras se focalizan en los cambios o transformaciones atribuibles a la iniciativa desplegada.

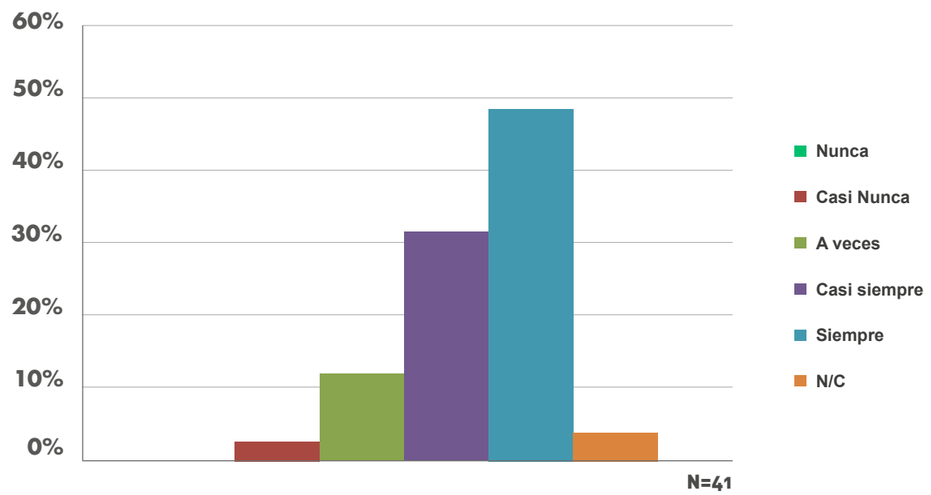
Según los datos de la encuesta, si bien es cierto que en la mayoría de las mediciones de impacto se fijó como objetivo la verificación de los cambios o transformaciones generadas, hay también una parte muy significativa de las consideradas como mediciones de impacto en las que esto no fue así. Esta respuesta se conecta con la afirmación expresada en el capítulo dedicado a la clarificación terminológica en la que se aludía a la confusión y diversidad interpretativa sobre el propio concepto de impacto social y lo que implica realizar una medición del mismo.

Las organizaciones de gran tamaño declaran poner menor énfasis en focalizar sus mediciones de impacto en los cambios generados por su actividad que el conjunto del colectivo que despliega esta práctica.

Gráfico N°13

Nivel de focalización de las mediciones en las transformaciones generadas

¿Se puso el foco en los cambios o transformaciones generadas por las actividades desplegadas?



VALORAR LAS COSAS IMPORTANTES E INCLUIR ÚNICAMENTE LO ESENCIAL

Se han agrupado estos dos principios ya que, debido a su similitud, se ha recabado información indistintamente de uno y otro.

Se detecta que hay un par de motivaciones que condicionan de manera sustancial la elección de aquello sobre lo que se mide el impacto. Por un lado, están los deseos de mejora en términos de eficacia y eficiencia tanto en el cumplimiento de la misión como en los resultados alcanzados por cada una de las intervenciones. En esta línea, las mediciones se utilizan para orientar y fundamentar la toma de decisiones, y para ello se suele recurrir con mayor frecuencia a la obtención de información cualitativa sobre las cuestiones que se consideran verdaderamente relevantes.

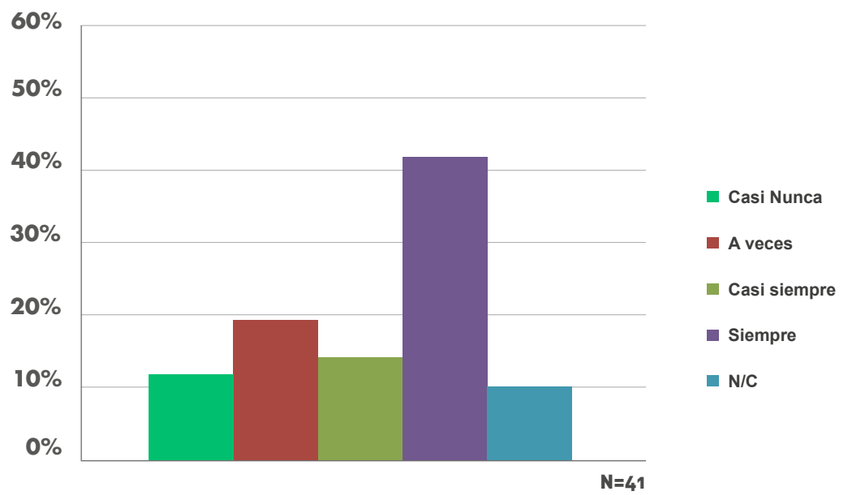
Por otro, se percibe una creciente motivación provocada por nuevos requisitos de los financiadores. No resulta incompatible con la anterior, pero sí que se detecta que cuando la motivación tractora es la condicionada por el proveedor de recursos económicos, hay una mayor tendencia a poner en valor cuantitativo e incluso monetizable aquellos aspectos que la entidad solicitante plantea.

Los datos que figuran en el gráfico Nº 14 muestran una distribución que resulta coherente con las valoraciones expuestas y que se corresponden con opiniones de las personas expertas consultadas. Las empresas manifiestan una práctica de medición del impacto en la que la materialidad está más presente que en el global de las respuestas recibidas, al igual que sucede con las entidades de mediano tamaño.

Gráfico N°14

Nivel de evaluación de la materialidad

¿Se evaluó la materialidad (relevancia, importancia) de los impactos considerados, con anterioridad a incluirlos en el análisis?



NO ATRIBUIRSE EN EXCESO

La atribución del impacto generado a través de una iniciativa es una cuestión compleja de discernir y de justificar. De hecho, hoy en día la reflexión está en el punto de considerar tanto la atribución como la contribución[24] a los cambios o transformaciones que se pretenden promover, y verificar a través de la medición el nivel alcanzado. Las diferentes opciones metodológicas pueden aportar soluciones para detectar tanto una como otra, y proporcionar el rigor mínimo necesario para que las conclusiones estén debidamente fundamentadas.

La práctica de la medición del impacto en España hoy en día tiene un margen importante de mejora tanto en distinguir lo que es atribuible a una iniciativa y lo que no con relación tanto a los cambios acontecidos en un determinado colectivo como en identificar de manera más consciente y proactiva aquellos efectos inesperados, algunos de los cuales pueden resultar negativos respecto al objetivo de transformación pretendido. Algunos de los argumentos esgrimidos para justificar este estado de la cuestión tienen que ver con los siguientes factores:

- El elevado coste de las metodologías que permiten discernir más claramente lo atribuible a la iniciativa objeto de medición
- El temor por mostrar abiertamente y con transparencia impactos de baja intensidad o incluso de carácter negativo que podrían ser interpretados como fracaso o perjudiciales tanto para la reputación de la iniciativa y de la entidad responsable de ella como para la obtención de financiación en próximas ocasiones
- La débil demanda de rigor y transparencia en el despliegue de las metodologías empleadas

Los datos que aparecen en los gráficos Nº 15, 16, y 17 corroboran lo expresado anteriormente. Más del 50% de las entidades que declaran realizar mediciones de impacto no han utilizado de manera regular una línea de base. Menos de un 15% ha utilizado de manera constante algún método para estimar su atribución al impacto. Y casi dos tercios no han incluido en su proceso una valoración sistemática de los impactos negativos o no deseados. También reseñar que las entidades de mayor tamaño manifiestan un nivel de uso de datos de línea de base y de identificación de posibles efectos negativos no esperados que está por debajo de la media global reportada por las entidades que realizan mediciones de impacto.

[24] Análisis de atribución es aquel que compara los cambios observados con un escenario "sin intervención", también denominado escenario contrafactual. Análisis de contribución es aquel que confirma o invalida supuestos causales partiendo de una cadena o secuencia de razonamientos. Evaluation methodological approach

Gráfico Nº15 ***Nivel de utilización de una línea de base***

¿Se midió el impacto con datos del inicio de la iniciativa vs los del final de la iniciativa?

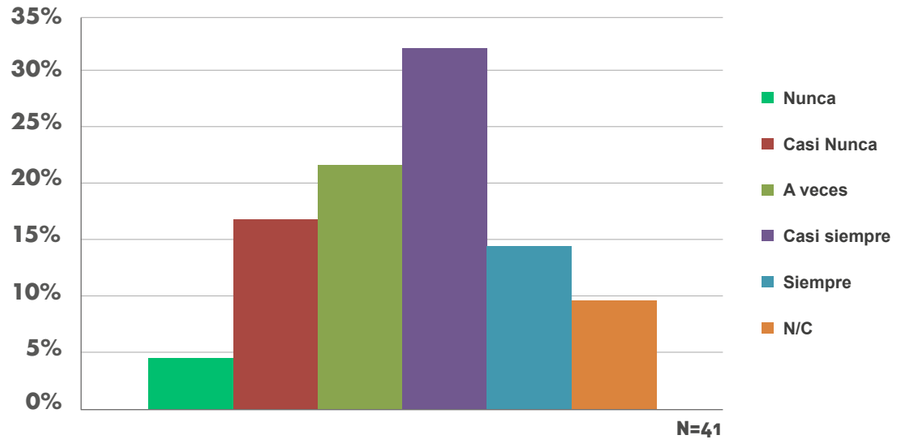


Gráfico Nº16 ***Análisis comparativo y atribucional***

¿Se realizaron análisis de tendencias o de benchmarking u otro método para distinguir el cambio generado por la actividad propia frente al derivado de otros factores?

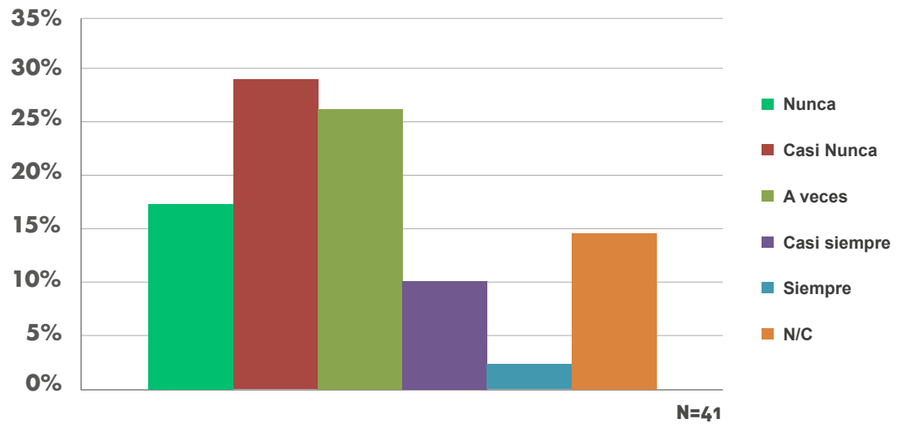
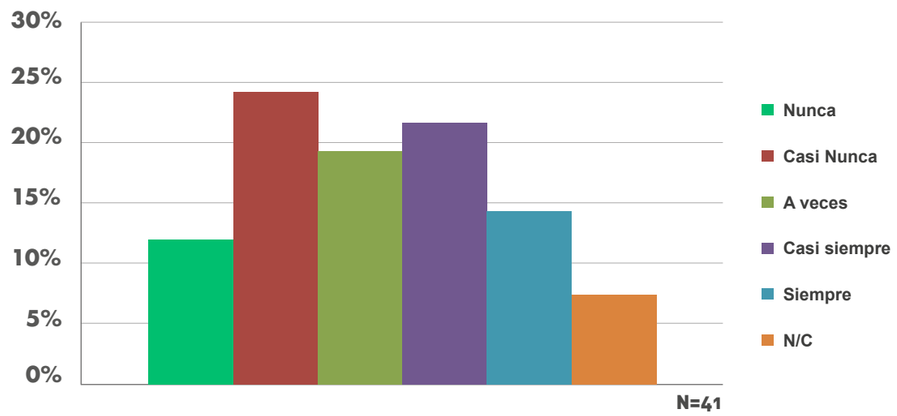


Gráfico Nº17 ***Consideración de efectos negativos y no esperados***

En la medición o mediciones en las que ha tomado parte y/o financiado la entidad a la que pertenece, ¿se han tenido en cuenta impactos negativos o no esperados?



SER TRANSPARENTE

La transparencia en el planteamiento de la medición de impacto, el proceso seguido y la devolución de los resultados, especialmente a aquellos grupos de interés participantes en la iniciativa, tiene un valor significativo en la propia validación de la medición, en la utilización de sus resultados para la mejora del impacto, y en el aprovechamiento del proceso para elevar el nivel de empoderamiento de los grupos de interés, en especial de las personas y comunidades beneficiarias.

La investigación demuestra que hay un importante margen de mejora en este ámbito. Aunque la tendencia parece indicar que hay una ligera mejoría, los niveles de publicidad y comunicación de los resultados de las mediciones de impacto en España son bastante bajos. Algunas de las personas expertas apuntan a una reticencia inicial de los responsables de las entidades a poner en abierto resultados sensibles de la organización salvo que estén obligados a ello. Otros argumentos van en la línea de que sólo se da publicidad a aquello que interesa para mejorar la imagen y reputación de la entidad, generándose una "burbuja" de presentar como logros, en términos de impacto, aspectos que realmente no se podrían considerar como tales o resaltando únicamente los resultados más positivos y obviando el resto.

Y, por último, se expone que hay ciertos recelos a comunicar estos informes de impacto por el riesgo de que se puede llegar a interpretar como una reacción insuficiente de mejora las acciones y políticas adoptadas en correspondencia con los datos facilitados.

De nuevo, los datos recogidos a través de la encuesta resultan consistentes y avalan las conclusiones recién compartidas. No obstante, destaca que las entidades del Tercer Sector y las de gran tamaño declaran un nivel de comunicación a sus grupos de interés claramente inferior al de los resultados globales. Sin embargo, esto no se ve corroborado con la opinión que las primeras manifiestan respecto a la idoneidad de su comunicación, valorándola incluso mejor que la media proporcionada por los resultados globales. También el sector empresarial valora la comunicación de sus mediciones de impacto mejor que el conjunto de las entidades encuestadas que desarrollan esta práctica. En cambio, las consultoras consideran que la comunicación que realizan de las mediciones de impacto en las que participan está a un nivel que las coloca significativamente por debajo de la media global declarada en esta cuestión.

Gráfico N°18

Documentación y comunicación a los grupos de interés del proceso y resultado de las mediciones de impacto realizadas

¿Se documentó y comunicó a todos los grupos de interés el proceso de medición de impacto, cada una de sus partes, cómo se han logrado los resultados, y las conclusiones y aprendizajes obtenidos?

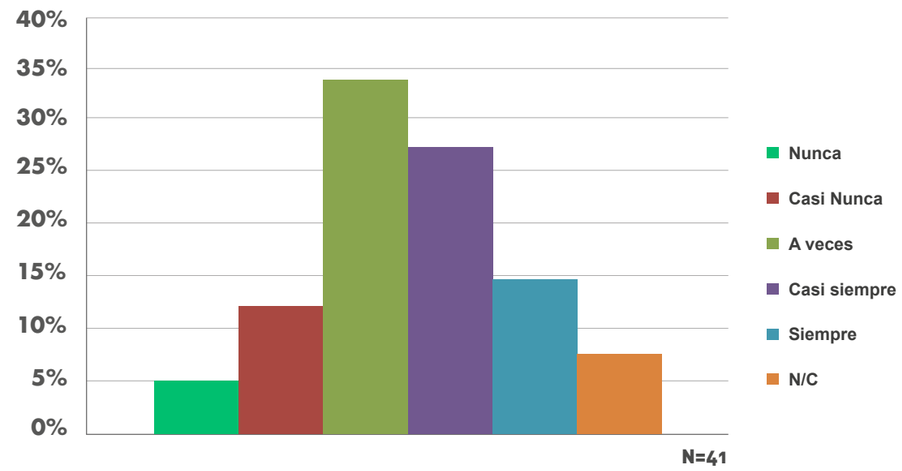
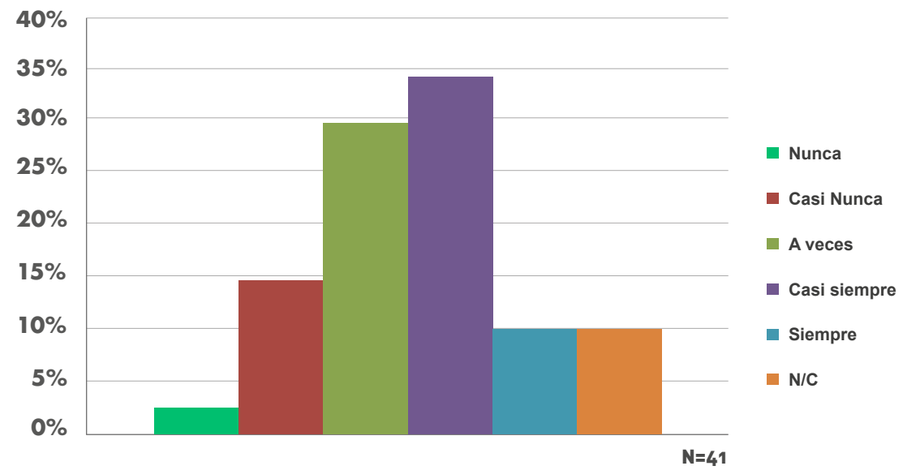


Gráfico N°19

Comunicación y transparencia del proceso y resultado de las mediciones de impacto realizadas

La comunicación que se ha hecho de la medición o mediciones de impacto, ¿era adecuada? (entendiendo como adecuada si se ha comunicado abiertamente y con transparencia el proceso de medición de impacto, cada una de sus partes, cómo se han logrado los resultados, y las conclusiones y aprendizajes obtenidos)



COMPROBAR EL RESULTADO

El rigor metodológico y la robustez de los resultados obtenidos con las mediciones de impacto son aspectos cruciales para que la toma de decisiones que se derive de dicho proceso resulte acertada y genere la confianza necesaria en los destinatarios del informe.

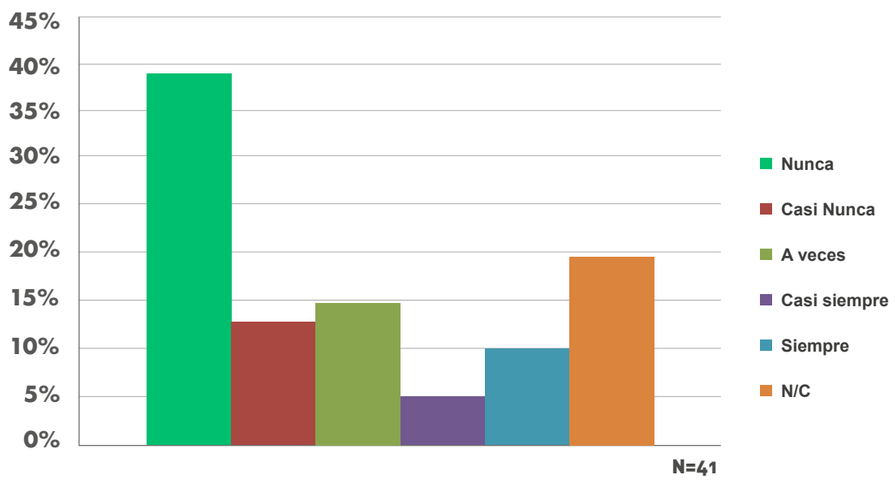
La realidad de este apartado en España es que prácticamente no existen experiencias de evaluación o auditoría de la calidad de los procesos y resultados de medición del impacto. Esta misma tendencia se constata entre aquellas entidades que van a proceder por primera vez a medir el impacto a lo largo del próximo año. Se detecta una gran unanimidad al respecto, y el principal motivo esgrimido es la falta de concienciación sobre la importancia del rigor y robustez metodológica, quedando claramente en un segundo plano la falta de recursos económicos para desarrollar esa actividad. También se argumenta que, en las escasas situaciones en que se ha hecho esta auditoría, ha sido principalmente por la obligación derivada de la implantación de sistemas de calidad en la gestión, detectándose el riesgo de que la falta de comprensión de la medición del impacto haya derivado en procesos disfuncionales.

En más de un 60% de las mediciones de impacto se recurre a una entidad externa. Se ha podido detectar que algunas organizaciones consideran este hecho como una manera de validar el proceso seguido. No obstante, cuando se pregunta directamente por la auditoría del proceso de medición de impacto, los datos son contundentes, como se muestra en el gráfico Nº 20 que viene a continuación. No obstante, el sector empresarial declara un nivel de incorporación de auditorías o comprobaciones del rigor de las metodologías empleadas en las mediciones de impacto claramente por encima de la media global obtenida en la encuesta. Las entidades de dimensión grande y mediana muestran un perfil muy similar al de las empresas ante esta cuestión ya que las auditorias son prácticas recurrentes en su gestión, y disponen de los recursos necesarios para llevarlas a cabo.

Gráfico Nº20

Auditoría de la calidad de las mediciones de impacto

La calidad de la o las mediciones realizadas ha sido auditada por una entidad externa cualificada para ello



CONCLUSIONES SOBRE LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE SVI

Como se ha podido comprobar, en la práctica totalidad de los criterios de SVI, las entidades españolas que miden su impacto tienen importantes márgenes de mejora. Los criterios en los que, por el momento, se detectan evidencias de un mayor avance es en "valorar las cosas importantes" y en "incluir únicamente lo esencial". Por el contrario, donde apenas se encuentran pruebas evidentes de su aplicación es en el criterio de "comprobación del resultado".

Esta radiografía de fondo resulta lógica y comprensible para un ecosistema que está dando sus primeros pasos. Y también permite discernir que su proceso de mejora no sólo va a depender de intensificar la cantidad de las mediciones sino de elevar el nivel de calidad y rigor de las mismas, sin perder de vista el verdadero y profundo sentido de este enfoque que va mucho más allá de la obtención de unas métricas.

Análisis DAFO / CAME

Las conclusiones que se exponen a continuación, ordenadas según la técnica analítica del DAFO (Debilidades, Amenazas, Fuerzas y Oportunidades) combinada con la reflexión propositiva del CAME (Corregir las Debilidades, Afrontar las Amenazas, Mantener las Fortalezas, y Explotar las Oportunidades), provienen de las opiniones, valoraciones, ideas y propuestas manifestadas tanto por las personas expertas consultadas como por las personas y entidades que respondieron a la encuesta.

Para facilitar la lectura y comprensión de cada uno de los componentes, se han clasificado las formulaciones según se centren en cuestiones sistémicas-sectoriales, en aspectos de tipo organizativo-institucional-estratégico o en referencias operativas-metodológicas.

FORTALEZAS

- Organizativo-institucional-estratégico
  Uno de los aspectos más esperanzadores del joven ecosistema español de medición y gestión del impacto radica en la existencia de una incipiente cantidad de personas cualificadas (provenientes del ámbito de la evaluación, de perfiles técnicos mayormente del área de proyectos, de la formación especializada de postgrado, y de algunas consultoras), con los conocimientos y la experiencia adecuados tanto para desplegar este tipo de prácticas como para desarrollar su integración en la gestión de las organizaciones.

- Operativo-metodológico
  En el plano operativo, las organizaciones que configuran el ecosistema español tienen fuertes intuiciones de que su actividad está generando un impacto mayormente positivo. Una parte creciente de este colectivo está mostrando un claro deseo de evidenciarlo y, gracias a ello, facilitar a todos los grupos de interés la toma de conciencia sobre los cambios y transformaciones conseguidas.

  En los procesos de medición, uno de los componentes que facilitan su desarrollo es el amplio conocimiento que manifiestan las organizaciones españolas sobre el colectivo de personas beneficiarias del impacto y la fluida relación con el resto de los grupos de interés.

  No obstante, tal y como se apuntó anteriormente, en el análisis del cumplimiento de los principios de SVI, esta positiva relación no se traduce todo lo que sería deseable en una mayor participación de las personas y colectivos beneficiarios y de otros grupos de interés en las diferentes fases de la medición del impacto.

  Otra fortaleza de carácter operativo es la creciente experiencia por parte de diversos sectores en la construcción y utilización de la teoría del cambio y la correspondiente identificación de los impactos que se desean alcanzar.

MANTENER

- Sistémico-sectorial
  Para que las fortalezas del ecosistema español arraiguen y se consoliden, se precisan iniciativas que vayan en la dirección de promover un trabajo más colaborativo entre las entidades, compartiendo el conocimiento adquirido a través de las mediciones realizadas, sistematizando y difundiendo las lecciones aprendidas, promoviendo alianzas o publicando estudios de caso. Una opción deseable, ya existente en otros ámbitos cercanos como el de la Responsabilidad Social, sería crear un observatorio de buenas prácticas y metodologías en medición y gestión del impacto constituido por una pluralidad de actores que representen a los diferentes grupos de interés.

  Dos cuestiones que se reclaman desde bastantes voces del ecosistema, y que podrían dotar de un renovado impulso a la expansión de la medición y gestión del impacto en España serían, por un lado, el que se constituyera en un requisito para acceder a las ayudas, públicas y privadas, de los diferentes financiadores. Y, por otro lado, que estos mismos agentes financiadores, junto con las administraciones públicas, y los inversores de impacto prestaran un mayor apoyo, tanto a nivel formativo como de recursos económicos para que un mayor número de entidades pudieran ver factible y viable la realización de mediciones de impacto de sus intervenciones.

- Organizativo-institucional-estratégico
  Para que los aspectos positivos de las mediciones de impacto que se van llevando a cabo no caigan "en saco roto", se plantea con determinación que estas iniciativas puntuales se integren en el sistema de gestión de las entidades, se sistematicen y sean escalables, se tome mayor conciencia sobre su relevancia, y, en definitiva, su desarrollo global se convierta en un proyecto estratégico para el conjunto de la organización, con unos objetivos claros en términos de medición y gestión del impacto.

  Esta visión más estratégica del desarrollo de la medición y gestión del impacto en el ecosistema español necesita ir acompañada de una mayor y mejor dotación de recursos (económicos y humanos) para desplegar debidamente las mediciones, así como intensificar y generalizar la formación sobre este ámbito. Otro factor que debería complementar a los anteriores es la dotación de mayor visibilidad y transparencia a las mediciones de tal manera que se favoreciera el trabajo y aprendizaje colaborativo antes aludido.

- Operativo-metodológico
  Desde el plano operativo, sería muy oportuno en estos momentos iniciales de despunte del ecosistema el que se actuara con progresividad y se simplificaran los procesos de medición, transmitiendo, desde los agentes dinamizadores de la práctica, la idoneidad de guardar un equilibrio entre el rigor metodológico necesario y la proporcionalidad de los objetivos a cubrir y los recursos con que se cuenta. Una posible fuente de ayuda en esta línea sería la de desarrollar e importar nuevos sistemas tecnológicos de análisis y procesamiento de datos que faciliten esta fase del proceso.

- **Sistémico-sectorial**

La principal debilidad que se detecta a nivel sistémico es la ausencia de un liderazgo claro que impulse la medición y gestión del impacto en España. Por el momento, ninguna entidad o sector se significa de manera clara y decidida y aporta los recursos suficientes como para ejercer el papel de promotor de este enfoque y práctica, y actuar como "tractor" del resto de organizaciones.

En consonancia con lo anterior, se constata que en España hay muy pocos incentivos para medir el impacto, hasta el punto de que en ocasiones la gestión por impacto llega a colisionar con la lógica aún predominante en la financiación de los proyectos.

- **Organizativo-institucional-estratégico**

Si se visiona el estado de la medición y gestión del impacto desde el plano organizativo, se detectan importantes y numerosas debilidades propias de una situación aún incipiente o embrionaria de este ámbito en España.

La evidente escasa actividad en medición de impacto se retroalimenta negativamente tanto desde la general falta de concienciación sobre la relevancia y utilidad de este enfoque y práctica como desde el pobre conocimiento acerca de la comprensión y el desarrollo operativo de estos conceptos. Una consecuencia directa de esta situación es la dificultad para identificar con claridad los objetivos de la medición de impacto social y la transformación que se pretende conseguir. Todo ello conlleva que a veces no se tenga claro para qué medir el impacto, por lo que el intento de hacer una medición se vea abortado o, si finalmente se desarrolla, no se pueda apreciar todo el valor que puede proporcionar.

Una dificultad añadida para que el ecosistema vaya progresando adecuadamente es la escasa cultura de la evaluación que existe en España enfocada a una mejora de los procesos, proyectos y resultados, lo cual arrastra a la medición del impacto y provoca que no se ponga el énfasis suficiente en una toma de decisiones basada en evidencias. Una manifestación relevante de este hábito es la constatable dedicación insuficiente de recursos (personas, tiempo, dinero), en cantidad y calidad, al proceso de medición del impacto tanto por parte de las organizaciones como de los posibles financiadores. De hecho, se detecta que incluso en bastantes de las ocasiones en que se mide el impacto, no se involucra suficientemente a la organización en su conjunto, por lo que no se logra un sentido de apropiación del proceso y de sus resultados, y el aprendizaje a nivel organizativo es escaso o limitado. Otro fenómeno bastante común que incide en la misma dirección es la desconexión que se detecta en las organizaciones de gran tamaño entre las personas y equipos evaluadores y las personas responsabilizadas de la toma de decisiones.

Una debilidad adicional que incide negativamente sobre las ya apuntadas es el escaso e insuficiente trabajo conjunto entre diferentes entidades y sectores para poder avanzar con solidez en el diseño de un marco consensuado y común para los ámbitos metodológico y conceptual.

Por último, se percibe que, en numerosas ocasiones, los beneficios de las mediciones quedan relegados al ámbito exclusivamente interno de la organización, adoleciendo de falta de transparencia y de una labor proactiva en dar una mayor visibilidad a los resultados de dichos procesos.

- **Operativo-metodológico**

En el plano operativo, y en consonancia con el momento de iniciación que vive el ecosistema español de medición y gestión del impacto, se evidencia que el foco en el diseño y evaluación de la mayor parte de los proyectos y del desempeño global de las entidades está más bien centrado en los recursos, actividades y productos, sin llegar a adentrarse apenas en los resultados y menos aún en los impactos. Adicionalmente, todavía una parte importante de las mediciones de impacto que se realizan son exclusivamente ex post, lo cual reduce la calidad de las conclusiones y su potencial para introducir mejoras en el propio proyecto, y también en intervenciones posteriores.

Entre las personas y entidades consultadas existe un amplio consenso en que, en este momento de posible despegue de la medición de impacto en España, si se desnaturaliza el término y todo lo que se mide o evalúa se considera impacto cuando en realidad no lo es, y se despliegan procesos de medición excesivamente superficiales y poco rigurosos, se estará provocando un serio daño a la evolución necesaria hacia la cultura de la gestión por impacto. La realidad, por el momento, es que hay indicios de esta especie de "burbuja"[25], a la cual contribuyen, entre otros factores, la dificultad de acreditar el rigor metodológico de la medición de impacto y el aprovechamiento cortoplacista e irresponsable de la oportunidad de negocio que acompaña a una creciente demanda de este tipo de mediciones. Las personas y entidades expertas consultadas también aluden a un planteamiento críptico de algunos actores del ecosistema sobre la sofisticación técnica de los procesos de medición que no responde a la realidad, lo cual aleja a las personas y entidades que pudieran estar interesadas.

Se detecta un largo camino por recorrer en las organizaciones españolas para pasar de la información esporádica o individualizada, a disponer de información sistemática y agregada.
Existe información de impacto, pero está desaprovechada por no estar sistematizada a nivel organizacional.

En ocasiones, la información se pierde en la cadena de valor social (cuando los proyectos están interconectados en términos de generación de valor social), ya que existe a nivel de cada proyecto, pero no hay una cadena lógica de indicadores de impacto que permita entender los impactos de manera transversal y agregada, cuando los beneficiarios son los mismos. En definitiva, hay una falta de capacidad para generar datos de impacto centrados en la persona, y no tanto en el proyecto.

Una clara debilidad operativa es la escasa atención que, en general, se presta a los impactos negativos y/o imprevistos, lo cual genera desconfianza, especialmente entre los más escépticos de este enfoque y práctica, ya que se traslada una imagen de sobredimensionamiento de los cambios positivos que se generan. En la línea de la muy escasa y excepcional validación de la información que se difunde como resultante de los procesos de medición del impacto, no es tan frecuente como sería deseable la devolución y el contraste de dichos resultados con los diferentes grupos de interés o al menos con los más estratégicos ni se alude en los informes suficientemente a las limitaciones con las que se realizan gran parte de estas mediciones, que de por sí son naturales y comprensibles.

[25] Véase el reciente informe elaborado por la OCDE respecto al fenómeno del "impact washing", mayormente vinculado al ámbito de las inversiones de impacto: https://www.oecd.org/newsroom/impact-investment-needs-global-standards-and-better-measurement.htm. Y otro fenómeno similar, también vinculado a la falta de rigor en la medición del impacto, sería el de los "SDG-washing", tal y como se refleja en este artículo: What is SDG-washing?

También persiste aún una excesiva focalización en la obtención de resultados numéricos o monetizables como manifestación de la utilidad de estos procesos, cuando gran parte de su riqueza radica en los resultados cualitativos asociados a componentes intangibles.

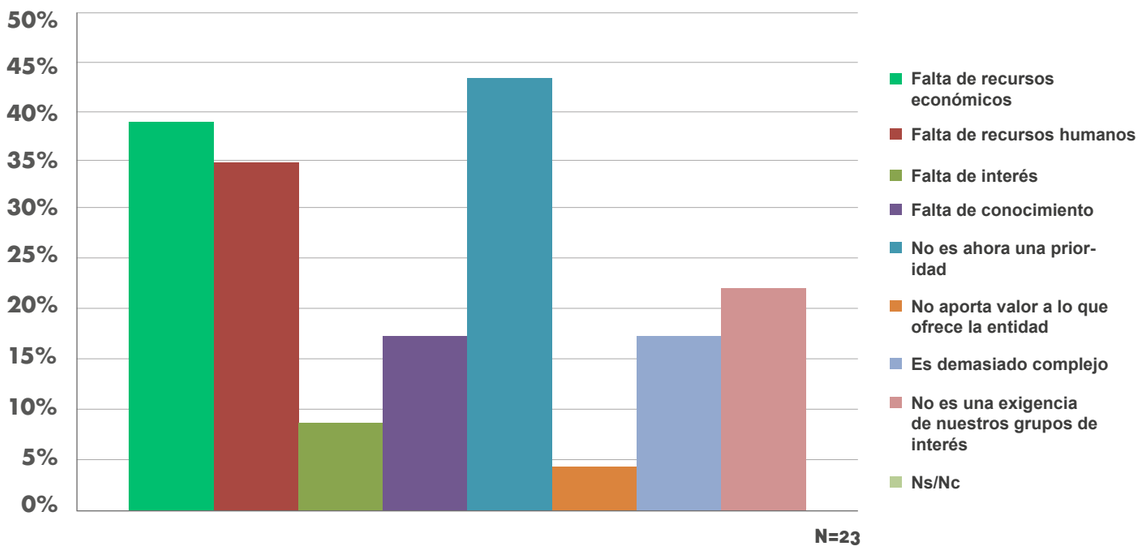
Por último, se detecta una amplia percepción de que la medición de impacto es costosa, lo que conduce a bastantes organizaciones a no intentar acometerla, tal y como se refleja en el gráfico Nº 21. Y en parte de las que ya hicieron alguna medición, se constata una falta de seguimiento y continuidad en el despliegue de esta práctica.

El coste no debería constituirse en un obstáculo si la medición del impacto se despliega de manera progresiva e integrada en los sistemas de gestión de la organización, creciendo en complejidad siempre que sea oportuno, y respetando el principio de proporcionalidad[26].

Gráfico Nº21

Motivos para no realizar una primera medición de impacto en el próximo año

¿Cuál es la razón para no tener previsto realizar una medición de impacto o financiación de la misma a lo largo del próximo año? (se puede elegir más de una opción)



[26] Véase el siguiente informe de NPC:
Keeping it in proportion: Impact measurement for small charities

CORREGIR

- **Sistémico-sectorial**

Las posibles medidas a implantar que promocionen el desarrollo de un sistema más propicio y sólido para la medición y gestión del impacto están relacionadas con la generación por parte de los actores del ecosistema de un corpus terminológico, y de rigor y claridad metodológica al que poder referirse para generar la confianza necesaria en torno a este enfoque y esta práctica.

Otro tipo de iniciativas que también contribuirían positivamente serían las relacionadas con la generación de espacios de encuentro entre los diferentes agentes del ecosistema y, a partir de ellos, fomentar aprendizajes más interorganizacionales, honestos y transparentes (con experiencias negativas), y promover la transferencia de conocimiento mediante una comunicación más rigurosa de las mediciones.

También se reclama una mayor ayuda institucional pública como un factor impulsor y difusor de mejoras.

- **Organizativo-institucional-estratégico**

Las organizaciones tienen un papel significativo en la corrección de las referidas debilidades. Sería de gran ayuda una mayor socialización y sensibilización por su parte respecto a lo que es el impacto y su relevancia para conocer el auténtico valor de las actividades que realizan. Se podría complementar este tipo de iniciativas con un trabajo más consciente y decidido en la promoción de la gestión del cambio como fuente de inspiración para el desarrollo de la cultura de la medición y gestión del impacto.

Resulta imprescindible en todos estos procesos de mejora que desde los órganos de decisión y de gobierno se haga una apuesta firme por medir el impacto y afrontar sus consecuencias, manifestando una clara voluntad política y estratégica a favor de la instauración de la cultura de la gestión por impacto. Esta decisión debería ir acompañada de una inversión suficiente en formación y capacitación, y dotación de medios técnicos y tecnológicos, de tal manera que la cultura organizacional basada en el impacto se asimile sistémicamente.

Un aspecto puntual pero también relevante en esta transformación cultural sería que, en los casos en que haya una entidad evaluadora externa, la visión que se tiene de ella desde la organización cuyo impacto se mide evolucione hacia una perspectiva como entidad colaboradora y fuente de mejora continua en lugar de fiscalizadora, acreditadora o incluso punitiva.

- **Operativo-metodológico**

Las mejoras operativas se cimentan en que las organizaciones tengan de partida muy claro el objetivo y propósito para medir el impacto de la totalidad o de parte de su actividad.

A partir de ello, sería deseable, en términos generales, una mayor coordinación entre los actores implicados en la medición, así como una mayor participación de toda la organización en estos procesos.

También sería de gran ayuda el disponer de mejores herramientas tecnológicas de captación y gestión de datos, automatizando su recogida, tratamiento, almacenamiento, recuperación y consulta para nutrir el sistema de medición de manera completa y continuada.

OPORTUNIDADES

- **Sistémico-sectorial**

Desde las instancias consultadas, se manifiesta claramente la oportunidad que existe en estos momentos de expandir mucho más en España la práctica de la medición del impacto, y de difundir con transparencia y proactividad sus resultados para que todo el ecosistema pueda desarrollar un aprendizaje basado en el conocimiento y la inteligencia colectiva. Se pone como referencia la existencia en el Reino Unido de los *brokers* del conocimiento[27], que hacen esta labor de difundir evidencias procedentes de la investigación académica, obviando las fórmulas, como herramienta de trabajo para facilitar la labor de los agentes de diseñan las políticas y toman decisiones al respecto.

Desde el ámbito de los financiadores se está moviendo al ecosistema español en la dirección de intensificar la práctica de las mediciones de impacto. La financiación europea, tal y como se comentó al comienzo de este mismo capítulo[28], la reclama de manera obligatoria para acceder a cierto tipo de ayudas. Los financiadores tanto públicos como corporativos del Tercer Sector están demandando crecientemente este tipo de información para otorgar sus ayudas, de la misma manera que se percibe una creciente exigencia en esta dirección por parte de los donantes privados, especialmente por parte de aquellos que se incorporan a este colectivo. El sector de las inversiones socialmente responsables[29] y filantrópicas solicita datos de impacto que acompañen a los propios de la rentabilidad y viabilidad económico-financiera de los proyectos como un factor determinante a la hora de seleccionar entre las propuestas que se les presenten. Y este es un sector en clara y rápida expansión tanto a nivel español, europeo como mundial, tal y como lo acreditan las cifras que se recogen del mismo[30], lo cual lo convierte en un potente dinamizador de la práctica de la medición del impacto.

La aprobación en 2015 por parte de la Asamblea General de Naciones Unidas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus correspondientes 17 Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) están convirtiéndose, entre otras cosas, en una oportunidad global y ampliamente referenciada para intensificar la práctica de la medición de los resultados e impactos asociados a las 169 metas fijadas para 2030 y los 231 indicadores que se han identificado para hacer seguimiento y verificación del grado de su consecución.

Desde el ámbito empresarial, tanto las oportunidades de mercados relacionadas con la innovación sostenible como el creciente desarrollo de una cultura corporativa asociada a la responsabilidad social (en parte debida a una creciente presión por parte del consumidor) y a una mayor transparencia en información no financiera[31], impulsa a la medición de impacto (sobre todo entre las grandes corporaciones) como una práctica necesaria en su modelo de gestión.

Y desde la nueva gobernanza pública[32], también se está promoviendo una creciente cultura de evaluación y rendición de cuentas no sólo en términos del uso de los recursos y de las actividades llevadas a cabo sino también en relación con el impacto social que se genera a partir de todo ello.

[27] El concepto de *knowledge broker* se está extendiendo ampliamente sobre todo en el mundo anglosajón. Algunas entidades que cumplen con este papel son el Wales Centre for Public Policy, la Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation, el National Collaborative Centre for Methods and Tools o la Alliance for Useful Evidence auspiciada por Nesta
[28] Véase pág. 28
[29] Se entiende por Inversión Socialmente Responsable aquella que considera los factores Ambientales, Sociales y de Gobernabilidad (ASG) en la selección y gestión de la cartera.
[30] Véanse los siguientes informes y referencias: gsi-alliance | spainsif | kpmg | hbr
[31] Ley 11/2018 sobre información no financiera y diversidad: boe
[32] Véanse las siguientes referencias: La Nueva Gobernanza Pública.pdf | La nueva gobernanza de la ciudad - El País

- **Organizativo-institucional-estratégico**

La mayor toma de conciencia sobre el valor social generado por la organización y la medición de su impacto permite que se puedan adoptar estrategias, políticas y medidas que contribuyan a incrementarlo, escalarlo, dotarle de una mayor visibilidad, y, en definitiva, facilitar la evolución de la entidad hacia una organización gestionada desde el propósito y guiada por su impacto social.

La adopción de esta cultura y práctica organizativa también tiene efectos muy positivos a lo interno de la entidad ya que facilitará una mayor implicación y motivación de las personas que trabajan en la misma gracias a ser más conscientes de su contribución a una determinada transformación social, y a la obtención de métricas que sean de utilidad en el proceso de mejora orientado al incremento de su impacto social.

- **Operativo-metodológico**

Las oportunidades que se detectan a nivel operativo están vinculadas principalmente a innovaciones tecnológicas derivadas del salto digital, como son aquellas ocasionadas por la gestión de *big data*, inteligencia artificial, *blockchain* y otras. Una mejora muy concreta que está contribuyendo a facilitar la práctica de la medición de impacto es el abaratamiento sustancial en el desarrollo de encuestas.

A nivel de accesibilidad y manejo de datos administrativos, se detecta una importante oportunidad asociada a su optimización.

EXPLOTAR

- **Sistémico-sectorial**

El aprovechamiento de las oportunidades anteriormente referidas depende, en gran medida, de que haya un liderazgo claro y decidido en este ámbito desde la Comisión Europea y las instituciones públicas nacionales y autonómicas, complementado por una creciente inversión de recursos en la ordenación y estandarización de este ecosistema por parte de las grandes fundaciones, e integrando la medición del impacto en las convocatorias y proyectos para los que se solicite apoyo y financiación.

Otro gran factor de impulso a nivel sistémico seria la creación de alianzas entre entidades para captar financiación para proyectos orientados a generar el mayor impacto social posible combinada con la generación de espacios para compartir buenas prácticas y desarrollar un aprendizaje compartido, dando visibilidad a lo que se está haciendo con las entidades aliadas, y demostrando su importancia para la generación del mayor y mejor impacto social posible.

Un papel singular para aprovechar estas oportunidades recae en las universidades y centros de formación para que se desarrollen los conocimientos y las habilidades necesarias en las personas que vayan a desarrollar su carrera profesional como "gestores" del impacto social.

- **Organizativo-institucional-estratégico**

A nivel estratégico, es preciso que se produzcan pasos en la dirección de un cambio de cultura organizacional más favorable, integradora y apreciativa de la medición del impacto que posibilite el aprovechamiento de gran parte de las oportunidades detectadas.

Una cuestión muy concreta y a corto plazo que se podría aprovechar es la respuesta a la obligatoriedad de rendir cuentas públicamente en términos no financieros para sustentar las iniciativas encaminadas a la mejora de la organización interna y del diseño y despliegue de los proyectos en clave de contribuir a un mayor impacto social.

- **Operativo-metodológico**

Las oportunidades a nivel operativo se aprovecharán en la medida en que se avance en los procesos de sistematización y agregación informativa a nivel organizacional, y de digitalización de la información y elaboración de informes de medición de impacto, se diluyan los temores y reticencias a realizar pruebas piloto sobre esta práctica, y se muestre abierta y proactivamente lo que se consigue en términos de impacto social y cómo se consigue, para que se convierta en uno de los mayores activos que pueda caracterizar a una entidad.

AMENAZAS

- **Sistémico-sectorial**

Se detecta una amenaza proveniente del despliegue generalizado de modelos de calidad a los cuales se siente que se ha dedicado mucha energía que, con el paso del tiempo, se percibe desproporcionada en cuanto al impacto real en "hacer las cosas mejor" frente al incremento de "papeleo y marketing".

La creciente oferta de servicios de consultoría en medición de impacto podría convertirse parcialmente en una amenaza en la medida en que, desde su poder de influencia en la gestión de las organizaciones, se llegara a trasladar un enfoque confuso sobre este marco de actuación, pudiendo poner en riesgo la profundidad, rigor y especificidad de la comprensión y aplicación de la medición y gestión del impacto.

- **Organizativo-institucional-estratégico**

En el plano organizativo, una posible amenaza pudiera residir en la inercia sistémica de algunas entidades por continuar gestionando como en el pasado, manteniendo el statu quo tanto por parte de la dirección como por parte de los miembros de los órganos de gobierno. Para aquellas entidades españolas que aún permanecen en este contexto inmovilista y tradicionalista, resultará dificultoso promover el cambio a través de la adopción de una cultura fundamentada en el impacto generado. En este tipo de entidades, se observan algunas resistencias a la renuncia a ciertas actividades, proyectos y maneras de hacer, por lo que la introducción de prácticas de medición del impacto resulta altamente improbable y, en caso de llevarlas a cabo, su aprovechamiento para realizar modificaciones y mejoras se ve fuertemente limitado.

También se detectan amenazas en el plano organizativo provenientes del desconocimiento sobre el ámbito en cuestión que conduce inexorablemente, por el momento, a que numerosas entidades en España fijen otras cuestiones como prioritarias (tal y como se detectó en la encuesta; véase pág. 34), y que no exista un alineamiento mínimo entre todos los componentes de cada organización para que la medición de impacto tenga su oportunidad y espacio propio.

En la línea recién apuntada, hay una manifestación concreta de la referida amenaza que es la adopción de una visión de la medición del impacto como una herramienta más de comunicación en lugar de comprender y asumir su potencial como llave para la mejora en la toma de decisiones y en el desarrollo de una nueva cultura de gestión basada en el impacto generado.

Se está constatando que gran parte del trabajo de la inmersión en la medición del impacto recae en las personas del ámbito operacional, provocando una sobrecarga a este colectivo y un riesgo de incapacidad para operativizar todo lo que sería deseable y con la calidad que se requeriría.

Una amenaza adicional proviene de la dependencia y los condicionantes de la financiación externa para acometer el despliegue de la medición de impacto.

- **Operativo-metodológico**

Desde el punto de vista operativo, se detectan señales de que hay un riesgo de trivialización de la medición del impacto derivada de una equivocada interpretación del concepto (que se asimila, en ocasiones, a la medición de resultados a corto plazo), de una aplicación insuficientemente rigurosa de la metodología, y de una atribución excesiva del impacto reportado. Una consecuencia de esta sintomatología es la pérdida del *momentum*, y la generación una corriente de escepticismo y descrédito alrededor de esta práctica y enfoque.

AFRONTAR

- **Sistémico-sectorial**

Para contrarrestar las amenazas de tipo sistémico anteriormente referidas, de nuevo se opta por la promoción de alianzas que sirvan para enriquecer la oferta metodológica, y de redes que promuevan colectivamente la medición y gestión del impacto, y que coordinen los mensajes de los diferentes agentes que están impulsando en este momento el referido ámbito.

Una iniciativa concreta en la dirección recién apuntada sería la creación de comunidades de práctica, fundamentadas en el *learning by doing*. A través de un proceso guiado, entidades que se encuentran en una situación similar respecto a la medición y gestión del impacto emprenden un camino conjunto de mejora y crecimiento, compartiendo ejemplos reales, rigurosos y completos de la aplicación de métodos que contribuyen a hacer las cosas mejor en dicho ámbito.

Otra fórmula sería el ejercicio de una progresiva presión sobre los poderes públicos para que incluyan la medición del impacto como criterio en sus programas, políticas y licitaciones, solicitando el establecimiento de incentivos para su efectivo despliegue.

También se considera una medida efectiva frente a las amenazas el hecho de que los financiadores exijan la medición de impacto en sus convocatorias, planteada como un instrumento que contribuya a un mejor diseño y facilite la monitorización a la par que otros indicadores de tipo financiero, de procesos, etc.

- Organizativo-institucional-estratégico

Las amenazas de orden organizativo se podrían abordar desde la sensibilización a la propia dirección y órganos de gobierno de las entidades acerca de los beneficios de funcionar bajo el paradigma de la gestión del impacto generado.

La configuración de fondos y proyectos de largo plazo, que facilitaran una mayor continuidad a la medición del impacto (dotación regular y continua de presupuesto, recursos, etc.) sería otra medida que se considera válida para contrarrestar las amenazas.

También se ve positivo el impulso de la creación de un perfil profesional de gestor de impacto social, asociado a personas que conozcan las diferentes metodologías y enfoques, y que sepan decidir sobre qué recursos humanos, esfuerzo financiero y métodos son los más apropiados para implementar el proceso en cada momento. Esta medida se completa con la mencionada en el apartado de aprovechamiento de las oportunidades (véase pág. 52) relativa al papel de las universidades y centro de formación en capacitar debidamente a este nuevo perfil profesional.

- Operativo-metodológico

Se considera que las amenazas de carácter operativo pueden ser abordadas con efectividad a partir de la adquisición de un conocimiento experto sobre la medición del impacto y la maleabilidad de sus metodologías, y destinando más recursos económicos y personas a esta práctica y enfoque. Todo ello requiere tiempo y la generación de unidades de "ciencia de datos" para que las entidades sean capaces de contar con los datos e información suficientes para corresponder a los indicadores definidos.

Otro aspecto a cuidar sería el garantizar el rigor metodológico y apuntar siempre con transparencia las limitaciones de la medición, sobre todo en términos de atribución.

Se precisa también una mejora en la comunicación de los beneficios derivados de la medición del impacto, proporcionando formación y conocimiento de ejemplos en los que ésta se ha transformado en algo diferencial tanto para los grupos de interés externos como internos.

Por último, se coincide en que otra línea a desarrollar es la búsqueda de formatos que funcionen debidamente, de bajo coste, pero eficaces. En este sentido, se apunta a que se debería impulsar el uso de la tecnología para que la medición estuviera más automatizada.

Estudios de caso

Los estudios de caso son tres ejemplos diversos de entidades y prácticas de medición y gestión del impacto. El propósito de este apartado es mostrar en detalle algunas de las iniciativas que se están desarrollando en España en este ámbito para que otras personas y entidades puedan disponer de información relevante e inspiradora sobre las motivaciones que las llevaron a emprender este camino, cómo lo han hecho, y qué provecho están obteniendo del mismo. Se complementa esta descripción con una reflexión acerca de las lecciones aprendidas que puedan servir tanto para mejorar los propios sistemas de medición como para que otras entidades puedan aprovecharlas en el diseño de los suyos propios.

La variedad de los casos elegidos se constata en que se trata, a nivel de tipología de entidad, de una empresa social, una fundación, y una entidad pública. Desde un punto de vista sectorial, sus respectivas actividades se centran en la inclusión de personas con discapacidad, la cooperación para el desarrollo, y la inclusión socioeconómica de personas en situación de vulnerabilidad. A nivel geográfico, las entidades están radicadas en el País Vasco, Madrid y Cataluña. Y en cuanto a las tipologías de los sistemas de medición de impacto, una tiene alcance global para la totalidad de la actividad de la organización, otra muestra una experiencia concreta dentro de un marco estratégico que apuesta por la medición y gestión del impacto, y la tercera se circunscriben a un programa concreto. En los tres casos se utilizan metodologías y herramientas muy diversas, y se encuentran en momentos diferentes de reflexión y respecto a la adopción de prácticas de medición y gestión del impacto.

El contenido de los estudios de caso se ha construido y ordenado siguiendo el siguiente índice de contenidos:

1. **La entidad:** su propósito y sus grupos de interés
2. **La trayectoria histórica** en la medición y gestión del impacto: actividades e inici ativas cuyo impacto se ha medido, metod ologías empleadas, uso y destinatarios de los resultados
3. **Las razones (por qué) y la utilidad (para qué)** de las mediciones de impacto en esta entidad
4. **La descripción del sistema** de medición y gestión del impacto
5. **La estructuración** de la medición del impacto en la entidad: recursos destina dos, soportes informáticos, personas y organismos participantes, soportes de co municación y difusión, revisión y ajuste del sistema de medición de impacto
6. **De la medición a la gestión por impac to:** tipo de decisiones adoptadas en función de las mediciones de impacto realizadas, trascendencia de las mismas.
7. **Aprendizaje:** buenas y malas prácticas recabadas en el proceso, principales recomendaciones

GUREAK

1. La **entidad:** su propósito y sus grupos de interés

GUREAK es un grupo empresarial vasco que genera y gestiona oportunidades laborales estables y adaptadas para las personas con discapacidad, prioritariamente a personas con discapacidad intelectual en Gipuzkoa. Desde su creación en 1975 por iniciativa de ATZEGI, la compañía ha logrado consolidar **un modelo empresarial de inclusión sociolaboral referente en Europa**[33]. El fin último de GUREAK es ofrecer oportunidades laborales adaptadas de forma personalizada, en un entorno altamente profesional y competitivo. Y, además, acompaña en el desarrollo de cada persona, mediante la orientación, la formación y el diseño de itinerarios personalizados.

GUREAK tiene dos grandes objetivos:

- Dar respuesta a las necesidades de las personas que trabajan en las empresas del Grupo, adaptando los procesos de trabajo. En lugar de adaptar las personas a los procesos, se adaptan los procesos a cada persona, para que todo el mundo pueda desarrollar sus capacidades.
- Dar respuesta a las necesidades de los clientes, ofreciendo una solución integral.

El objetivo prioritario de GUREAK es la plena integración social de las personas con discapacidad a través de la inserción laboral. Para ello, generan oportunidades de trabajo estables y diseñan itinerarios profesionales personalizados mediante el desarrollo de actividades competitivas. **GUREAK aspira a que la totalidad de estas personas encuentren una vía para el desarrollo pleno de sus capacidades e intereses, y una participación en la vida social y económica, a través de una alternativa laboral adecuada a sus capacidades.**

GUREAK presta todo el abanico de servicios necesarios para el itinerario laboral o hacia el empleo para las personas con cualquier tipo de discapacidad y dificultades de acceso al mercado laboral. La relación de servicios prestados para el itinerario es la siguiente:

- Orientación laboral: inicial y durante todo el itinerario
- Formación hacia el empleo: formación prelaboral y formación continua
- Servicio Ocupacional: servicio de atención diurna centrado en actividades productivas, diversidad de actividades y plan personal de desarrollo
- Empleo en Centro Especial de Empleo: diversificación de actividades y el puesto más adecuado a las capacidades de la persona
- Empleo en el Mercado Ordinario: búsqueda, acompañamiento y seguimiento
- Centro de Atención Diurna (Garagune): centros de atención diurna centrados en actividades no productivas de desarrollo personal

[33] Véase GUREAK se clasifica en los European Business Awards | el grupo empresarial vasco GUREAK recibe el reconocimiento | GUREAK, incluida en el ranking de Forbes como mejor empresa para trabajar | GUREAK gana el Premio Emprendedor Social de EY y Solarpack, va a la final del Premio Emprendedor

GUREAK se organiza en 4 Divisiones donde a su vez las actividades se ofrecen desde distintas empresas: Industrial, Zerbitzuak, Marketing e Itinerary. Esta última división es la encargada de orientar y planificar los itinerarios de las personas para ofrecer oportunidades individualizadas de formación, ocupación o empleo tanto en GUREAK como en el mercado ordinario.

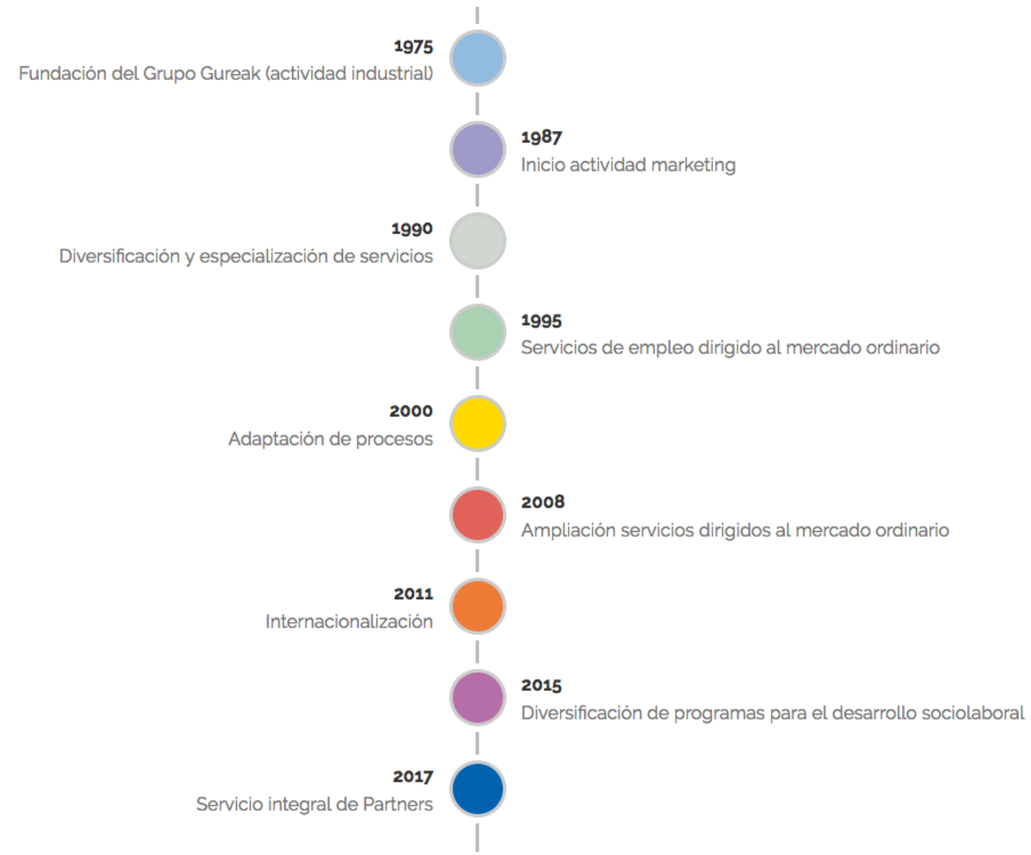
En la siguiente imagen se representan las 4 Divisiones a través de las cuales se estructura la labor de GUREAK, con una breve explicación del contenido de cada una de ellas.

Gráfico N°22 ***Divisiones de GUREAK***

La estructura de Gureak Itinerary, que da los servicios de apoyo al Desarrollo Personal y Profesional y provee además los servicios ordinarios de Recursos Humanos a las 3 Divisiones, se encuentra integrada en la empresa matriz Gureak Lanean S.A., donde se gestionan también las actividades Industriales del Grupo.

En la imagen que viene a continuación, se puede apreciar de manera resumida y cronológica la evolución de GUREAK en relación al alcance y diversidad de las actividades que se han ido desplegando desde su origen hasta la actualidad.

Gráfico N°23 ***Hitos en la evolución de GUREAK***



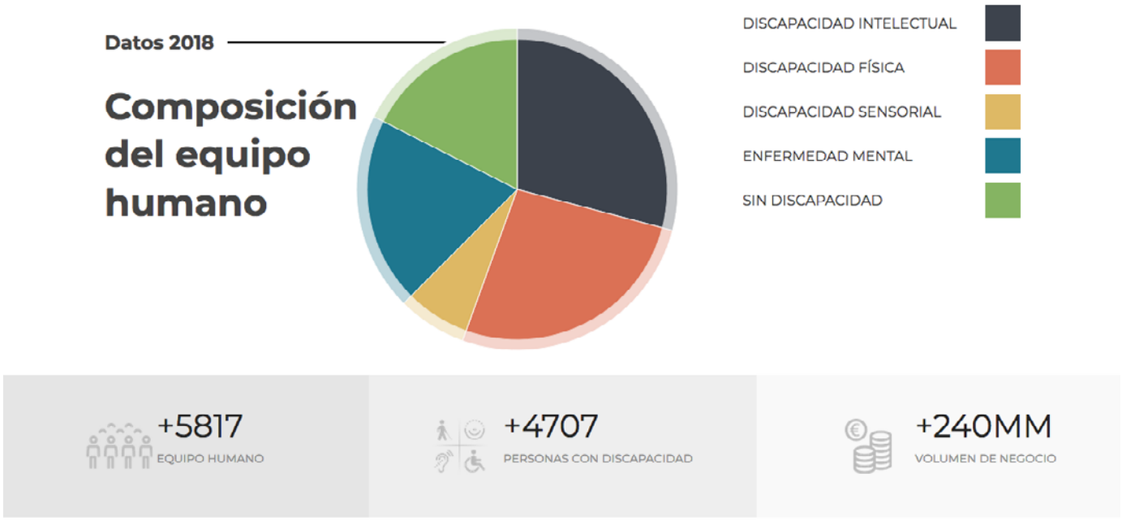
Los negocios y actividades de GUREAK son competitivos y persiguen las más altas cotas de rentabilidad social y eficiencia en la gestión, orientando la organización hacia el cliente para la plena satisfacción de sus necesidades y expectativas, implicando a todos los departamentos y personas en la mejora continua de sus procesos y servicios, y promocionando cuantas actividades competitivas conduzcan a mayores niveles de generación de oportunidades de trabajo.

GUREAK compite en mercados altamente profesionales y lo hace a contracorriente, priorizando el desarrollo laboral de las personas con más necesidades de apoyo. Gracias a ello, han consolidado un modelo empresarial de inclusión sociolaboral que hoy es referente en Europa.

Hoy en día, GUREAK cuenta con un equipo humano de más de 5.800 personas, el 83 % con alguna discapacidad, y cuenta con actividades competitivas en los sectores de industria, servicios y marketing. Estos logros sociales se consiguen con una situación económico-financiera equilibrada, con unos excedentes anuales que permiten continuar invirtiendo en mejora del equipamiento y medios productivos (16 millones de € de inversión en el 2018) sin comprometer vía endeudamiento el futuro de la organización.

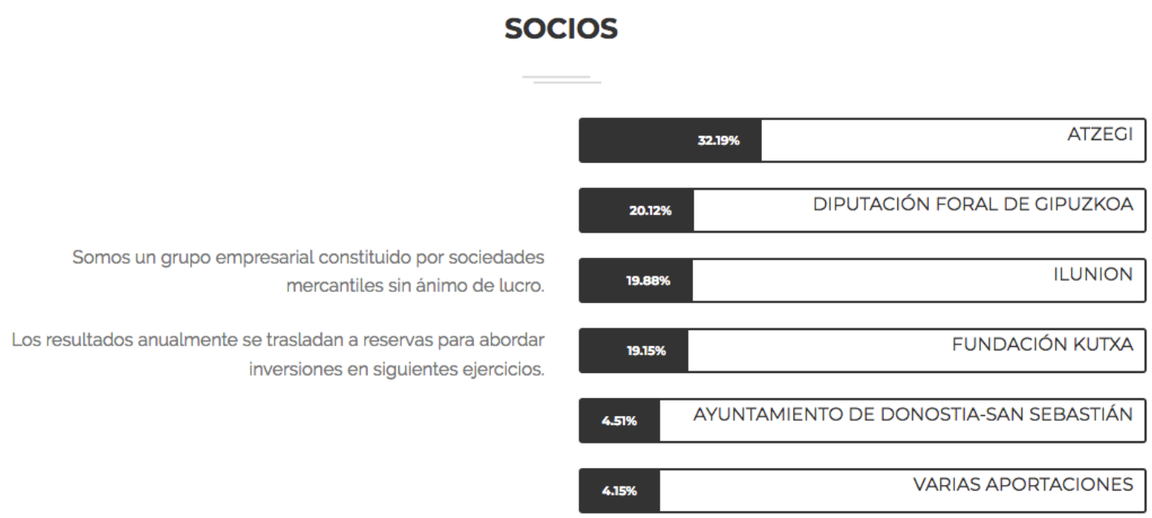
La estructura del equipo humano se resume gráficamente en la siguiente imagen.

Gráfico Nº24 ***Composición del equipo humano de GUREAK***



En la siguiente imagen se expone la estructura accionarial de GUREAK, mencionando los socios que la componen y el grado de representatividad de cada uno de ellos sobre el total del capital social.

Gráfico Nº25 ***Estructura accionarial de GUREAK***



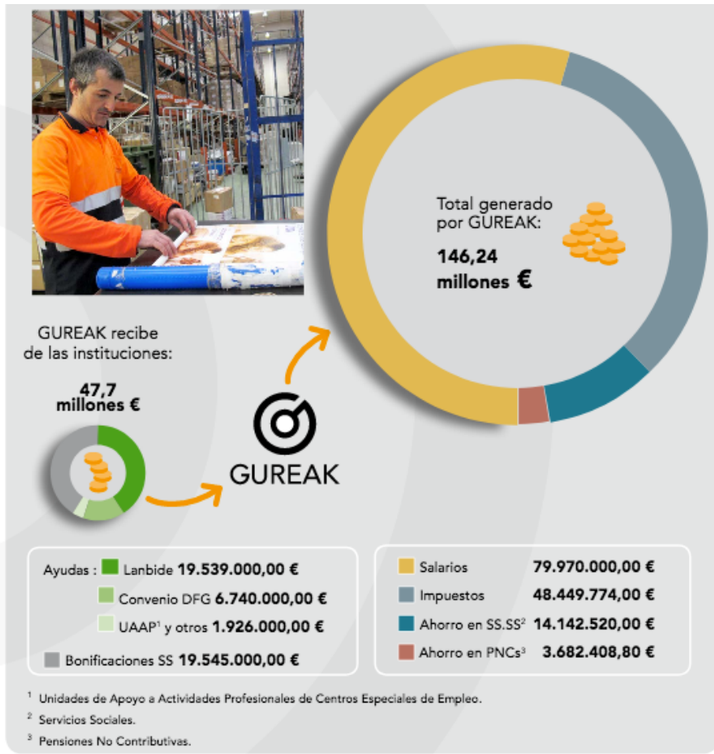
2. La **trayectoria histórica** en la medición y gestión del impacto: actividades e iniciativas cuyo impacto se ha medido, proceso seguido para incorporar la medición del impacto en la organización, metodologías empleadas, uso y destinatarios de los resultados

Hasta el año 2009, GUREAK venía realizando un cálculo de lo que devolvía de las subvenciones recibidas mediante impuestos y otro tipo de contribuciones a la administración (un 78% de lo recibido en aquel momento), pero se veía la necesidad de cambiar de un concepto justificativo a otro que reflejase mejor el concepto de aportación de parte de la empresa.

De 2009 a 2016, la memoria anual recogía el dato de la reversión o retorno social de la inversión (SROI[34]) que la administración pública hacía en GUREAK. Se trataba más bien de un ejercicio de comunicación ante las entidades públicas y la sociedad que apoyan el proyecto de GUREAK que de estar orientado a la mejora de la gestión en beneficio de un mayor impacto social. Se comparaba el ingreso de dinero público con la generación de recursos económicos a través de políticas activas de empleo desplegadas por GUREAK (salarios, impuestos, ahorros en pensiones no contributivas, etc.). Este ejercicio seguía siendo algo justificativo y muy orientado a la comunicación de la empresa.

Actualmente, por cada euro con cargo a presupuestos públicos recibido, se reintegran 3€ en reversión social incluyendo el componente fiscal, tal y como se recoge en el gráfico que viene a continuación. GUREAK retorna a la sociedad tres euros en impuestos, salarios, ahorro en servicios sociales y ahorro en Pensiones no Contributivas.

Gráfico Nº26 ***Reversión social de GUREAK***



Existía consenso en la necesidad de cambiar el argumentario hacia el valor que GUREAK genera para la sociedad, y saber explicarlo a todas las personas con responsabilidad en la empresa de la misma manera. La reflexión sobre la necesidad de medir el impacto la impulsa la Dirección de Comunicación y la Dirección General. La creación del sistema de medición de impacto comenzó en 2016, y se prolongó de febrero a julio de ese año. El Consejo estuvo en todo momento al corriente de la iniciativa, mostró su respaldo a la misma, y delegó y confió ampliamente su desarrollo y su aprovechamiento en el equipo de dirección.

[34] Social Return on Investment

El plan de trabajo seguido se recoge en la siguiente imagen.

Gráfico Nº27 ***Plan de trabajo del proceso de medición del impacto***

3. Las **razones (por qué)** y la **utilidad (para qué)** de las mediciones de impacto en esta entidad

GUREAK es una empresa que mantiene desde sus orígenes una dinámica de gestión sustentada en la mejora continua. En consonancia con ello, los datos y estudios del impacto resultantes de su labor siempre se han tenido en cuenta para introducir cambios, mejoras o dar impulso a nuevas iniciativas.

En los últimos 5 años, GUREAK ha abierto un proceso de reflexión acerca del plan de marketing del Grupo empresarial, de GUREAK 2020, de GUREAK Itinerary, y de todas las estrategias a nivel del grupo empresarial. Para acometer el despliegue ordenado y eficaz de este proceso de reflexión sobre el Impacto, buscaron un facilitador externo. Y contactan con SINNPLE atraídos por el trabajo de medición de impacto vinculado a la misión que esta consultora estaba realizando para Fundación Matía. Se entrevistaron con responsables de la fundación y así conocieron las claves del proceso, pudieron consultar documentos que se generaban desde la dirección general y la dirección de personas, etc. Y pudieron comprobar que, más allá de lo puramente financiero, en la Fundación Matía se tenía el propósito de poner en valor otras cosas. Esta visión despertó en GUREAK el deseo de querer valorar el impacto de las 150.000 horas de formación que se dan al año, la colaboración y prácticas externas, la mejora de la empleabilidad y las mejoras en la categoría profesional de las personas que trabajan en las empresas del Grupo, así como la ayuda y soporte que se da a las familias.

En el proceso de reflexión, toma de decisión y de medición del impacto participa todo el Equipo de Dirección, el cual diseña el proyecto para crear un sistema de medición del impacto a partir de la propuesta presentada por SINNPLE. Se celebran 6 reuniones entre el Equipo de Dirección y SINNPLE en las que se desarrollan diferentes dinámicas para tratar ciertos temas relevantes para el proceso, procurando que estos espacios de trabajo conjunto generaran al máximo posible los resultados necesarios.

La principal motivación para obtener información sobre el impacto alcanzado por GUREAK era el poder reportar principalmente al Consejo de Administración (socios de la empresa, administraciones públicas, Ilunion, etc.), y a las personas con discapacidad y su entorno para que se pudiera apreciar el valor de lo que el Grupo aporta al referido colectivo. Si bien, una vez medido el impacto se dispone también de la herramienta para mostrar su valor en cualquier comunicación.

El equipo directivo de GUREAK deseaba medir cómo se estaba cumpliendo con el propósito recogido en la misión, si lo que se estaba consiguiendo estaba alineado con la misión del Grupo empresarial, contribuyendo de esa manera a que el equipo de la empresa fuera más consciente del cumplimiento de la misión. Esta motivación la orientaban hacia la disponibilidad de la información adecuada para poder gestionar el impacto que estaban generando, no sólo se contentaban con medirlo, sino que deseaban que les ayudara a realizar un seguimiento basado en evidencias. De esta manera, aspiraban a poner en marcha iniciativas y acciones que contribuyeran de la manera más directa y efectiva al cumplimiento de dicha misión.

Adicionalmente, se tenía la expectativa de que los indicadores de impacto que se diseñaran ayudaran a visualizar la contribución de GUREAK en el territorio de Gipuzkoa, a través de su impacto social. Se deseaba que este sistema reforzara la transparencia y facilitara a la sociedad guipuzcoana valorar dicho impacto.

El proceso de diseño del sistema de medición de impacto comienza con la definición del problema. En este paso, surgen algunas cuestiones que no están vinculadas directa y claramente a la misión, lo cual genera un debate muy interesante sobre la necesidad percibida por la sociedad y el problema que GUREAK intenta solucionar, centrando así poco a poco lo que se debe medir.

Gráfico Nº28 ***Análisis del problema y de la misión de GUREAK***

A continuación, se desarrolla la lógica de impacto a través de la construcción de la teoría del cambio, y seguidamente se define el sistema de indicadores.

Gráfico N°29 ***Lógica de impacto de GUREAK***

Gráfico N°30 ***Estructura del sistema de indicadores de GUREAK***

Los indicadores que se diseñaron recogen principalmente el impacto que tiene GUREAK en las Personas con Mayores Necesidades de Apoyo (P+NA). Ayudan a visualizar los resultados de los programas y servicios dirigidos al colectivo prioritario para la organización. Se trata de personas que requieren de un esfuerzo especial por parte de GUREAK para garantizar que las oportunidades que se les ofrecen tengan una transferencia a la mejora de su calidad de vida.

En la selección de los indicadores, se siguieron dos criterios:

- **Compatibilidad**: se dispone del indicador o es factible conseguirlo
- **Efectividad**: buen medidor de lo que se quiere medir

Desde que se definió este sistema de indicadores en 2016, no se ha modificado el mismo, sigue siendo válido en 2019.

En paralelo a la selección de indicadores se identificaron y priorizaron las suposiciones: aquellos aspectos importantes para que se produzca el cambio deseado. Éstas han sido especialmente relevantes al tratarse de áreas/factores críticos para conseguir el impacto deseado. A raíz del proyecto de medición de impacto, GUREAK ha destinado recursos específicos para la gestión de estas áreas críticas prioritarias.

Gráfico N°31 ***Suposiciones de la teoría del cambio de GUREAK***

PRIORIZACIÓN DE LAS SUPOSICIONES

(ubicar las celdas en rojo, no con [Rojo], [Amarillo], [Gris])

TICIDAD (C): para el negocio. Hasta qué punto es vital que se cumpla la suposición.

ERTIDUMBRE (I) : grado de certeza que tenemos al pensar que se cumple la suposición.

aso de duda preguntarse qué tipo de decisión vamos a tomar si no se cumple.

	Empleo Gureak P+NA		Empleo Gureak NO P+NA		Empleo Ordinario P+NA		Servicio Ocupacional		Gestión Demand	
OSICIÓN	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I
evaluación detecta correctamente a los P+NA	2	2	1,5	1,5			2	2		
s empresas Gureak son viables y competitivas	3	2	3	2			3	2		
s profesionales de Gureak están cualificados para el servicio	3	2	2,5	2,5	2,5	2	3	2	2	1,5
y una suficiente de personas en Gureak para canalización y acompañamiento	2,5	2,5	2	2,5	2	1,5	2,5	2,5		
metodología es adecuada para integrar (a P+NA)	3	1,5	1	2	2,5	1,5	3	1,5		
s oportunidades de negocio son interesantes en MNT y adaptables (a P+NA)	2,5	1,5	1	1			2,5	1,5		
prioriza a los P+NA a la hora de emplear	2,5	2					2,5	2		
dedican los recursos a la adaptación de puestos	3	1,5	2	1,5			3	1,5		
ste relación con 3ª entidades para: *captar* P+NA/No P+NA, oportunidades de negocio	2	2	2	2			2	2	#¡NUM/!	#¡NU
realizan evaluaciones para detectar a los P+NA que dejan de serlo	1,5	2								
y un seguimiento y medición de los avances	1,5	2	1,5	2	1,5	2	2	2		
comunican correctamente las nuevas ofertas de trabajo (a las personas de Gureak)	2	2	2	1,5	2	2				
persona P+NA/No P+NA: quiere trabajar; quiere progresar profesionalmente; tiene capacidad para ello; no le genera demasiado	2	1,5	2	1,5			2	1,5		
ambiente de trabajo es positivo	2	1	2	1			2	1		
siente más incluido trabajando con otras personas con discapacidad	2	1								
ste relación con su familia	2	2,5					2,5	2,5	1	2
existen cuestiones ajenas que le hacen retroceder en su empleabilidad	2	2	1,5	2,5	1,5	1	2	2		
mantiene la viabilidad y competitividad del negocio de Gureak	3	2	3	2			3	2		
autoestima se refuerza: estando con otras personas con/sin discap; y/o el producto les gusta; y/o el entorno le favorece	2	1,5								
existe un accidente laboral	3	1	3	1	3	1	3	1,5		
uesto de trabajo cubre las expectativas económicas y profesionales	2	1,5	2,5	1,5	2	1,5	2	2		
da visibilidad a los casos de éxito	1	1,5	1	1,5						
capaz de mantener los hábitos en el tiempo	2,5	1,5					2	1,5		
capaz de aplicarlos en su vida diaria	2	2					2	2		
s empresas se abren a incorporar P+NA	2,5	2,5	2	2,5						
existe otra crisis	2	2	2	2	2	2	2	2		
valora/reconoce el trabajo en Gureak	2	2	2	2			2	2		
tecnología no sustituye rápidamente a la mano de obra no cualificada	2,5	2	2,5	2	2,5	2	2,5	2		
y una relación fluida y constante con potenciales empresas contratadoras					3	2				
empresa que contrata adapta el puesto de trabajo					3	2				
mantiene el apoyo institucional					3	3			3	3
oferta económica para dar el salto a empresa ordinaria es atractiva respecto a lo que tiene ahora.					3	2				
siente más incluido trabajando con personas CIN discapacidad					2	2				
acogido positivamente por sus compañeros de trabajo					2	1				
familia está satisfecha con que esté en un entorno normalizado					2	2				
empresa tiene relación con Gureak para el seguimiento de las personas					3	1				
AAPP sigue apoyando estas contrataciones con incentivos económicos					3	2				
uesto de trabajo es estable y tiene una continuidad					3	2				
valora/reconoce que una empresa incorpore a personas con discapacidad					2	2				
empresa cree en este tipo de trabajadores					3	1				
empresa apoya la difusión de su experiencia a otras empresas					2	2				
s espacios están también adaptados para la actividad no productiva							3	1		
s AAPP siguen apoyando el modelo mixto (J) de manera estable							3	3		
modelo mixto es permitido legalmente							3	3		
valora la aportación del modelo mixto al sistema (AAPP)							3	2		
familia entiende el itinerario y la gratificación							2	2		
puede pasar a empleo a las personas que lo merecen							2	1		
y comunicación estable con las familias							2	2		
diagnostica correctamente a las personas									3	2
s personas con discapacidad reconocen Gureak como su puerta de entrada al trabajo									3	2
ofrecen posibilidades ajustadas a capacidades y necesidades									3	2
persona / familia está de acuerdo con el diagnóstico									2	2

Analizando la mediana y la media, se ha cribado por:
1. Criticidad e incertidumbre > 2
2. Revisar los que tenían 2 y 2
3. Eliminar en los que GUREAK apenas tiene margen de maniobra

Gráfico N°32 ***Suposiciones prioritarias***

PROCESO

- Los profesionales de Gureak están cualificados para los servicios de apoyo
- El número de personas de acompañamiento es suficiente
- Se diagnostica correctamente: (No)P+NA; tipo de perfil; calificación en el tiempo

EXTERNO

- Existe una relación estable y fluida con empresas externas
- La empresa adapta (en todo momento) el puesto de trabajo
- Las empresas se abren a incorporar a P+NA en sus procesos

USUARIO Y FAMILIA

- Existe relación y comunicación estable con la familia
- La familia entiende el itinerario y la gratificación

COMUNICACIÓN

- Se valora / reconoce el trabajo en Gureak
- Las AAPP valoran el modelo mixto

Los diferentes conceptos que van apareciendo en el proceso son asimilados gracias al uso de ejemplos directamente relacionados con el tipo de actividad de GUREAK.

El foco de las mediciones de impacto se circunscribe a la empleabilidad de las personas con alta discapacidad (personas con especiales necesidades de apoyo – P+NA). Las cuestiones relacionadas con la mejora en la calidad de vida de las personas con discapacidad se tuvieron en cuenta, pero se descartó por el momento proceder a la medición a corto plazo del impacto en este ámbito por la complejidad y por el problema de definición de una metodología que resultara completamente satisfactoria a los objetivos y manera de trabajar de GUREAK. En todo proceso de medición del impacto, uno de los principios ampliamente aceptado es el de la proporcionalidad entre el esfuerzo de medición y la disponibilidad de los recursos – financieros, humanos, etc. - en la organización para llevarla a cabo. En este sentido, resulta comprensible que **GUREAK haya adoptado un enfoque de progresividad en la implantación del sistema de medición de su impacto social dada la gran dimensión de la organización y amplia multiplicidad de dimensiones a tener en consideración. Han comenzado por poner el foco en las dimensiones que han considerado, en este inicio, más relevantes y de las que resultaba accesible obtener información, para en un futuro ir ampliando la cobertura y el alcance de las mediciones.**

Por el momento, no se ha puesto foco en medir el impacto de los procesos, productos y servicios generados por las empresas del Grupo GUREAK sobre su entorno de referencia, tanto en términos sociales como medioambientales, más allá de lo indicado en los ámbitos de tipo interno, como por ejemplo la mejora en la empleabilidad de las personas con discapacidad. No obstante, se está considerando la posibilidad de medir este impacto impulsados por la promulgación de la ley de información no financiera y diversidad.

La propuesta del sistema de medición de impacto se presentó al Consejo de Administración para su contraste y eventual aprobación. Una vez definido y aprobado, la empresa automatizó la captura, almacenamiento y análisis de los datos de todos y cada uno de los indicadores de impacto.

Desde un enfoque global, se ha ido permeando al resto de la organización sobre la medición de impacto. Por ejemplo, hay una parte de los beneficios que se destinan a proyectos internos, y ahora se empieza a medir también el impacto de estos proyectos. Asimismo, el trabajo con las familias de las personas con discapacidad que trabajan en la empresa se ha desarrollado ampliamente gracias a lo recogido en los supuestos identificados en la configuración de la teoría del cambio. Y se ha facilitado alguna información de este sistema a los trabajadores. Los mandos intermedios están aplicando una evaluación para alinearse lo más posible con la misión de la entidad[35].

A nivel comunicacional, se han introducido indicadores de impacto en la memoria anual, siendo un indicador relevante la mejora en el nivel de empleabilidad de las personas que trabajen en GUREAK.

[35] Véanse ejemplos concretos de lo apuntado en este párrafo en el apartado 6: De la medición a la gestión por impacto

Se fundamenta en el estándar europeo combinado con la metodología Social Reporting Standard (SRS) para la definición del problema. También se ha empleado la metodología de Acumen para construir los diferentes bloques de la cadena de valor y para resaltar la relevancia de los supuestos.

Los grupos de interés que se tuvieron en cuenta fueron los siguientes: dirección, consejo de administración, mandos intermedios-trabajadores, familias, clientes, instituciones públicas (a nivel de técnicos), asociación Atzegi.

Los *outcomes* e impactos medidos están segmentados por las divisiones de negocio, para poder comprobar cómo cada una aporta a los mismos, y para fijar objetivos en cada división en función de ello, focalizando lo máximo posible el impacto. Se ha automatizado la recogida de información de los indicadores para que se utilice en las memorias, comunicación, y manejo de la gestión. Según la cadena de valor, las mediciones se han centrado sobre todo a nivel de *outputs* y *outcomes*.

En lo que respecta a la dimensión de la empleabilidad de las personas con discapacidad, sobre todo de las P+NA, se está llegando a un nivel cercano al de impacto, ya que existe una más que razonable intuición (aún no verificada a través de una metodología específica, como, por ejemplo, un análisis contrafactual) de que los cambios acontecidos en la referida dimensión del colectivo priorizado son en gran medida atribuibles al trabajo especializado y sólidamente configurado que está desplegando GUREAK.

Dado que GUREAK ha decidido disponer de un sistema de medición de impacto para el conjunto de su actividad, resulta muy lógico y razonable comenzar por sistematizar aquella información más fácilmente cuantificable, como la relativa a la empleabilidad de su principal grupo de interés, y combinarla con aspectos relacionados con el nivel de satisfacción, y dejando el resto para etapas posteriores. En esa tarea por completar, quedaría, entre otras cuestiones, medir el impacto en el resto de sus grupos de interés.

Una vez diseñado el sistema de indicadores de impacto, se procedió a la fase de recabar datos de los mismos. Se trabajó en la detección y recopilación de las fuentes de los datos que conforman los indicadores, así como en la automatización en la recogida de la información. Posteriormente, se procedió al diseño y creación del panel de control de los indicadores que facilita su lectura y seguimiento, introduciéndolo en el sistema informático de gestión de la empresa. A continuación, se puede ver un pantallazo del mismo:

Gráfico Nº33 ***Muestra del panel de control de los indicadores de GUREAK***

INDICADORES IMPACTO SOCIAL 2018 Anual

INDICADOR		VALOR
⊟ FINANCIACIÓN PROPIA POR VENTAS(%)	001-FINANCIACIÓN PROPIA POR VENTAS(%)	79,00
⊟ FINANCIACIÓN PROPIA POR VENTAS	011-VENTAS	144.602.821,56
	012-SUBVENCIONES EMPLEO	16.115.544,87
	013-BONIFICACIÓN S.S.	16.228.323,35
	014-PLAZAS SERVICIO OCUPACIONAL	5.480.891,66
	015-OTROS INGRESOS	1.996.366,14
⊟ PERSONAS PARA ACOMPAÑAR	021-INDUSTRIAL	387,00
	022-ZERBITZUAK	222,00
	023-MARKETING	29,00
	024-ITINERARY	68,00
⊟ € INVERTIDOS EN ADAPTACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	031-EGOKITUZ(Personas e inversiones en tecnología)	-
	032-ASIER VITORIA(Personas y líneas)	1.868.339,50
⊟ PERSONAS CON DIASCAPACIDAD OCUPADAS Y EMPLEADAS	041-EMPLEO ORDINARIO	193,00
	042-EMPLEO GUREAK CON DISCAPACIDAD PERO NO P+NA	2.209,00
	043-EMPLEO GUREAK P+NA	1.479,00
	044-OCUPACIÓN	810,00
⊟ PERSONAS QUE MEJORAN SU EMPLEABILIDAD	051-REALIZAN TRANSITO VOLUNTARIO	12,00
	052-PASAN DE OCUPACIONAL A EMPLEO	46,00
	053-PASAN DE GUREAK A EMPLEO ORDINARIO	20,00
	054-SUBEN DE CATEGORIA PROFESIONAL(sin cambiar de régimen profesional)	272,00
⊟ HORAS RECIBIDAS EN FORMACIÓN	061-ITINERARY	37.108,43
	062-INDSUTRIAL	108.107,84
	063-MARKETING	4.617,39
	064-ZERBITZUAK	6.600,78
⊞ EMPRESAS QUE EMPLEAN		147,00
⊞ MEDIA SATISFACIÓN P+NA		7,50
⊞ OPORTUNIDAD DE EMPLEO Y/O OCUPACIONAL		665,00

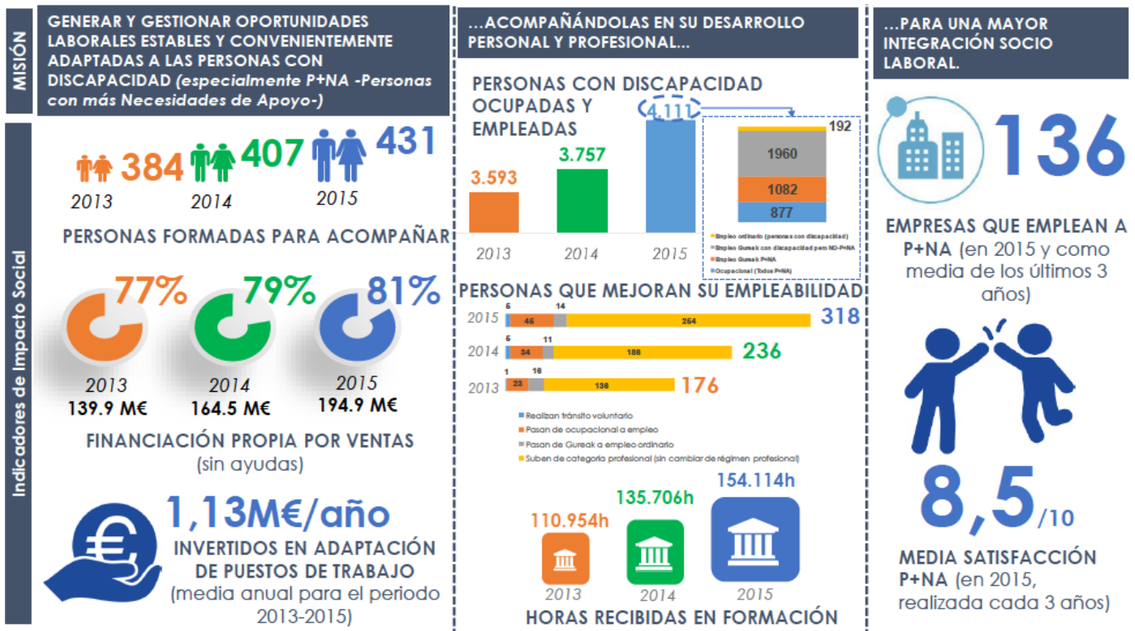
En la siguiente tabla se puede ver la información que se recopila anualmente para el cálculo del impacto social – dónde se ve claramente que coexisten los resultados de actividades (ej. Número de personas formadas) y de impacto (ej. Personas que mejoran su empleabilidad) - y, en la imagen siguiente, se presenta la infografía que se obtiene con estos datos. La imagen que se presenta es la correspondiente a la primera medición que se realizó en el año 2016.

Gráfico Nº34 ***Primeras mediciones del nuevo panel de indicadores de GUREAK***

INDICADOR	2013	2014	2015
Inversión en adaptación de máquinas	870000	1053000	790800
Inversión en adaptación de procesos	155786	183082	334722
Inversión en materiales en adaptación	**1.025.786 €**	**1.236.082 €**	**1.125.522 €**
Orientadores			
Formadores			
Técnicos UAAP			
Técnicos de personas			
Preparadores laborales			
Encargados			
Técnicos de adaptación			
Coste salarial del acompañamiento			
Personas formadas para acompañar a personas con discapacidad	**384**	**407**	**431**
Ventas	104.600.000 €	127.300.000 €	155.300.000 €
Subvenciones Empleo	12.000.000 €	15.300.000 €	16.600.000 €
Bonificación SS	13.500.000 €	13.500.000 €	14.500.000 €
Plazas Servicio Ocupacional	6.300.000 €	6.300.000 €	6.600.000 €
Otros ingresos (no ayudas)	3.500.000 €	2.100.000 €	1.900.000 €
Autofinanciación	**77%**	**79%**	**81%**
Empresas externas que emplean a personas con discapacidad	**135**	**137**	**136**
Horas totales de formación recibida	**110.954**	**135.706**	**154.114**
Nº de P+NA que tienen empleo/ocupación a través de Gureak	314	412	410
Nº de P+NA que solicitan empleo/ocupación a través de Gureak y NO lo consiguen	232	212	224
Tasa de empleo de P+NA	**58%**	**66%**	**65%**
Ocupacional (Todos P+NA)	836	841	877
Empleo Gureak P+NA	916	969	1082
Empleo Gureak con discapacidad, pero NO-P+NA	1660	1756	1960
Empleo ordinario (personas con discapacidad)	181	191	192
Personas con discapacidad ocupadas y empleadas por Gureak	**3593**	**3757**	**4111**
Realizan tránsito voluntario	1	5	5
Pasan de ocupacional a empleo	23	34	45
Pasan de Gureak a empleo ordinario	16	11	14
Suben de categoría profesional (sin cambiar de régimen profesional)	136	186	254
Personas que mejoran su empleabilidad	**176**	**236**	**318**
Satisfacción de los empleados (sobre 4)	**SIN DATOS**	**SIN DATOS**	**3,4**

El resultado de la primera medición de impacto que se realizó en 2016 queda recogido en la siguiente imagen resumen.

Gráfico Nº35 ***Infografía resumen de la primera medición del impacto de GUREAK***

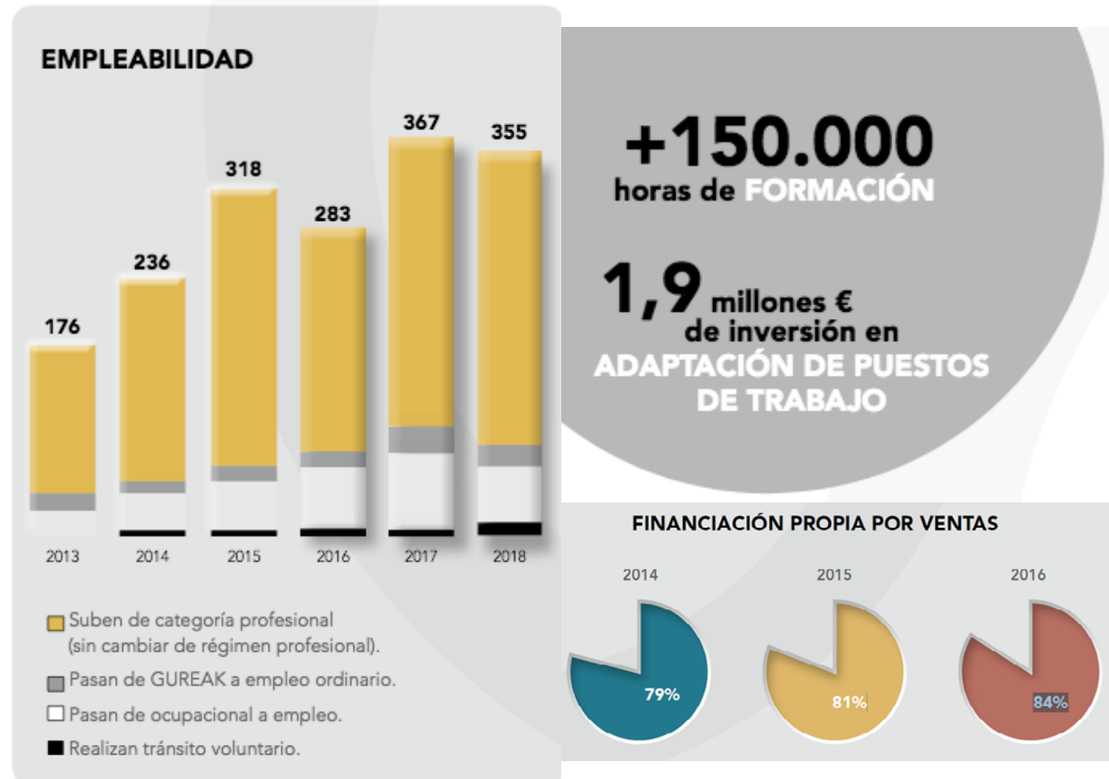


5. **La estructuración** de la medición del impacto en la entidad: recursos destinados, soportes informáticos, personas y organismos participantes, soportes de comunicación y difusión, revisión y ajuste del sistema de medición de impacto

Los recursos que se han destinado a este proyecto de medición del impacto están entorno a los 10.000 euros y a una dedicación de 20-30 horas por persona de aquellas que han participado por parte de la empresa.

A raíz de este proceso, la comunicación de GUREAK no ha cambiado sustancialmente, salvo la inclusión de los indicadores de impacto más relevantes en la memoria anual, como los que se presentan a continuación:

Gráfico Nº36 ***Muestra de indicadores de impacto que aparecen en la memoria anual de GUREAK***



Por el contrario, sí se reconoce un cambio en cómo se desarrollan ahora las conversaciones cara a cara con clientes, prescriptores, etc., a los que trasladan que el impacto es determinante en la actividad y finalidad de GUREAK, y el deseo de que lo conozca el mayor número posible de personas y entidades.

En la relación con **clientes** de las multinacionales para las que GUREAK trabaja, cuyos centros de decisión están en Francia, Italia o Alemania, el factor determinante sigue siendo el precio y no la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o el impacto social que GUREAK genera. Desde el Grupo, se considera dificultoso y complejo el poder valorar en qué medida otros factores intangibles pueden resultar o no determinantes en la contratación de sus servicios.

Por otro lado, se constata que bastantes clientes, con posterioridad a la contratación de sus servicios, utilizan en su comunicación y gestión de su imagen y reputación el impacto social generado por GUREAK.

En el **Consejo de Administración** sí se ha manifestado un reconocimiento y aprecio por la mejora derivada de las mediciones de impacto.

Actualmente, se hacen extracciones de datos de impacto cada 6 meses y, por el momento, no se han realizado cambios en el sistema de medición. Se comparte desde GUREAK la inquietud permanente de no disponer aún de indicadores para medir el impacto a largo plazo, lo cual les permitiría conocer cómo inciden desde GUREAK en cambiar a la sociedad.

6. **De la medición a la gestión por impacto** tipo de decisiones adoptadas en función de las mediciones de impacto realizadas, trascendencia de las mismas.

Gracias al sistema segmentado de medición del impacto, el Grupo ha sido capaz de fijar metas de impacto más concretas a cada división, y se ha producido un cambio en las decisiones sobre procesos y herramientas de gestión.

El sistema de medición de impacto ha permitido gestionar una parte de los datos disponibles de forma más eficiente, así como en su explotación para lograr obtener resultados en las Personas con Mayores Necesidades de Apoyo. Esto ha facilitado la mejora en el ajuste de las acciones dirigidas a este colectivo.

De las casi 6000 personas que componen GUREAK hoy en día, solamente unas 30 (equipo directivo y segundo nivel) tienen conocimiento de los indicadores de impacto. Se reconoce que difundir este sistema de medición de impacto a muchas más personas y el que hagan uso del mismo supone un cambio cultural importante.

Al principio, este nuevo sistema se percibió como un encorsetamiento por parte de las personas que trabajan en GUREAK, pero con posterioridad se le ha reconocido el valor de facilitar el alineamiento y contar con el mismo foco, como valores básicos y esenciales. **El cambio principal que se detecta es que las personas de GUREAK son más conscientes de su contribución a la misión de la empresa además de disponer de evidencias acerca de cuál es el impacto de las medidas que ponen en marcha cada año en el colectivo prioritario, las Personas con Mayores necesidades de Apoyo.**

A raíz de la reflexión sobre la medición de impacto, se han generado otros proyectos al interno del Grupo que son los siguientes:

- Diseño del perfil competencial de los mandos intermedios orientado hacia la misión de la empresa;
- Rediseño del proceso de evaluación de proyectos del Plan Extraordinario de GUREAK para asegurar su alineamiento con la misión de la empresa;
- Diseño del sistema de medición del impacto social de los proyectos financiados por el Plan Extraordinario de GUREAK (este proyecto está en proceso);
- Diseño del proceso de evaluación de los programas formativos contemplando su orientación a la misión;
- Familias e impacto social: resolución de las hipótesis / suposiciones relacionadas con las familias de las personas trabajadoras que se identificaron en la reflexión de impacto inicial. Resolver las incógnitas e identificación de áreas de mejora para asegurar el impacto.

7. **Aprendizaje** buenas y malas prácticas recabadas en el proceso, principales recomendaciones.

Una vez finalizado el proceso, y haciendo retrospectiva del mismo, GUREAK ha destacado los siguientes aprendizajes:

- **Resulta clave que el proyecto no sea encomendado a una persona, sino compartido por el equipo de dirección**, ya que esto lleva a una reflexión conjunta y como resultado a un pensamiento unificado del impacto y de la gestión de sus indicadores y futuras acciones.
- Cuando el trabajo se plantea con apoyo externo, conviene aclarar desde el inicio que **el método debe ser sencillo y práctico** para que pueda encajar y ser gestionable en el día a día de las organizaciones.

Por la parte de SINNPLE, se han obtenido las siguientes conclusiones:

- Es fundamental que el proceso sea corto y con una dedicación concreta para la empresa. En este caso, el equipo directivo trabajó el tema casi exclusivamente en las reuniones de trabajo planificadas. Se respetó que durante esas reuniones no hubiera interrupciones y que los meses de trabajo planificados fueran seguidos, sin interrupciones por vacaciones, etc. Esto permitió que los participantes estuvieran situados y enfocados en el proyecto en cada reunión.
- Resulta recomendable el centrarse en las ideas básicas, que las personas de la entidad se sientan cómodas con un análisis de lo principal y no demasiado exhaustivo del cambio provocado. Esto fue suficiente para que se produjera el cambio de enfoque en la forma de pensar, y se llegara a un resultado lo suficientemente bueno y profundo como para empezar a medir el impacto social y gestionarlo.
- **En la selección de indicadores final, se considera oportuno elegir pocos y establecer una prioridad entre ello**. El cálculo no se realizó de todos a la vez; primero se obtuvieron los datos de una parte y, una vez conseguidos éstos, se abordó el cálculo de los restantes. En la medida en la que haya un indicador que ya se esté midiendo, pero al que sea posible darle otra lectura en clave de impacto, resulta conveniente aprovecharlo y proceder a su selección siempre y cuando mida bien el impacto que se quiera monitorizar.

También se han identificado diferentes aspectos que posteriormente se han implantado en otros procesos de medición de impacto gracias a lo aprendido con GUREAK en 2016. En concreto, se destacan los siguientes:

- Al trabajar desde la lógica de impacto, se facilita que se vaya visualizando desde el comienzo la relación entre las distintas etapas de la teoría del cambio. Se evita de esta manera que se consideren como compartimentos estancos o pasos rígidos que se van abordando uno a uno. Esto facilita la visualización del proceso a nivel de pensamiento y reflexión.
- La profundización en el papel que juegan otros agentes que influyen también en el impacto, con el objetivo de poder estimar de manera básica la contribución (tangible e intangible) de cada uno en el proceso de cambio.
- La profundización en los *outcomes* principales generados en el proceso, incluyendo aspectos como la profundidad del cambio, la duración del mismo, etc. Se recomienda no complejizar el proceso de reflexión, sino abordar otros aspectos de las ideas básicas que puedan ayudar a comprenderlas aún mejor.

1. La **entidad:** su propósito y sus grupos de interés

El B-MINCOME es un proyecto piloto de lucha contra la pobreza y la desigualdad en zonas desfavorecidas de Barcelona, que se acoge dentro del programa Urban Innovative Actions de la Unión Europea, y que lo lidera el Área de Derechos Sociales del Ayuntamiento de Barcelona. Los socios colaboradores del proyecto son The Young Foundation, Novact (Instituto Internacional para la Acción Noviolenta), Ivàlua (Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas), el Instituto de Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad Autónoma de Barcelona (IGOP-UAB) y el grupo de investigación DAMA de la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC), que se encargan del diseño y el seguimiento de las diversas políticas activas.

En el Ayuntamiento de Barcelona existen diferentes organismos y operadores municipales que también participan en este proyecto. Barcelona Activa, la empresa pública de promoción económica e inserción laboral está a cargo de dos de las políticas activas de inclusión que pone en marcha el proyecto: formación y ocupación, y fomento del emprendimiento social. Por su parte, el Consorci d'Educació de Barcelona está a cargo de los cursos de formación de la primera de estas políticas. La Agència Municipal de Salut Pública de Barcelona también participa al proveer datos e información estadística y anónima de los participantes del proyecto. Así mismo, las direcciones territoriales y de los centros de los servicios sociales de los barrios participantes también juegan un papel destacado en la puesta en marcha del proyecto. Del mismo modo, la Dirección de Servicios para la Acción Comunitaria del Área de Derechos Sociales del Ayuntamiento también colabora en su implementación. Por último, el conjunto de equipamientos de proximidad de los diez barrios participantes (bibliotecas, centros cívicos y casales de barrio) también prestan sus servicios y sus recursos para el buen funcionamiento del proyecto.

El proyecto trata de testar la eficiencia y la eficacia de combinar una ayuda económica en la forma de un apoyo municipal de inclusión con políticas activas sociolaborales en diez barrios del Eje Besòs de Barcelona. Los *outcomes* principales de esta intervención son los efectos sobre la participación en el mercado laboral, inversión en capital humano, salud y bienestar, situación financiera y participación comunitaria. Tiene una duración de dos años: de septiembre del 2017 a diciembre del 2019.

B-MINCOME desarrolla una política integral con el fin de combatir la pobreza y la exclusión social. Se trata de un proyecto innovador que prevé invertir directamente en las personas y buscar, al mismo tiempo, una mejora de su entorno local inmediato, sus barrios y distritos. Por este motivo combina una política pública pasiva (en forma de un apoyo municipal de inclusión o ayuda económica), con cuatro políticas activas sociolaborales:

- **Una ayuda económica** que complemente los ingresos de las personas participantes.
- **Cuatro políticas públicas activas:**
  - Un plan combinado de **formación y empleo en proyectos de coproducción**
  - Acciones para fomentar la **economía social y cooperativa**
  - **Ayudas a la vivienda** para rehabilitar y poder alquilar habitaciones
  - Programa de **participación en redes comunitarias**

Los objetivos del proyecto son los siguientes:

- Testar la aportación de una futura ayuda económica en forma de apoyo municipal de inclusión;
- Analizar la combinación del apoyo municipal de inclusión con diversas políticas activas;
- Comprobar el impacto del proyecto sobre algunos de los ámbitos más importantes de la vida de las personas: trabajo, familia, salud, bienestar subjetivo, educación y dinamización de los vínculos comunitarios;
- Crear un ecosistema innovador de políticas públicas con la orientación de abandonar la perspectiva paternalista y asistencialista de algunas políticas sociales.

Una vez seleccionados los 10 barrios del Eje Besòs de Barcelona, se definió e identificó un universo de 4.858 hogares candidatos a solicitar su participación en el proyecto. Solicitaron su participación 2.524 hogares (52 %). De entre estos hogares, se hizo un sorteo aleatorio que permitió seleccionar los mil hogares participantes en el piloto (grupo de tratamiento) y los mil del grupo control. El universo inicial se seleccionó de entre el conjunto de las personas usuarias de servicios sociales, perceptoras de ayudas municipales o participantes en el programa Làbora. Según los datos proporcionados por el Sistema de Información de Acción Social (SIAS) y mediante el proceso de interoperabilidad, se comprobaron cuáles cumplían los requisitos para participar en el B-MINCOME, que se detallan a continuación:

1. Padrón-residencia: todos los miembros del hogar deben estar empadronados de manera continua en Barcelona desde el 30 de junio de 2015 y tienen que residir en uno de los barrios del Eje Besòs. Además, hay que asumir el compromiso de residir en estos barrios efectivamente y sin interrupciones desde el 1 de octubre de 2017 hasta el 30 de setiembre de 2019, cuando acaba el proyecto.

2. Usuarios de servicios sociales: la persona solicitante, que es la titular de la ayuda, debe ser usuaria con expediente abierto en los centros de los servicios sociales en el momento de la convocatoria; o haber solicitado, cumpliendo los requisitos, las ayudas para menores o adolescentes de 0 a 16 años en la convocatoria del 2017; o ser participante en el programa Làbora en el momento de la convocatoria o haberlo sido en los doce meses anteriores a la convocatoria; o ser usuaria del Servicio de Inserción Social (SIS).

3. Edad: al menos un miembro del hogar debe tener entre 25 y 60 años el 31 de julio de 2017. Si la persona solicitante no tiene entre 25 y 60 años, la persona titular será la de mayor edad entre las inscritas en los servicios sociales (o los servicios establecidos en el punto anterior).

4. Convivencia: debe haber convivencia efectiva de todos los miembros del hogar durante el proyecto. Las modificaciones demográficas o legales por defunciones, separaciones, divorcios, adopciones, emancipaciones, etcétera, modificarán la cantidad de la ayuda.

5. Aceptación: hay que firmar el documento de aceptación voluntaria de las condiciones de prestación de la ayuda en la modalidad adjudicada, tanto la prestación económica como las políticas activas en el caso de que sean asignadas; aceptar el cobro eventual del 25 % de la ayuda en moneda ciudadana; y participar en las actividades y las obligaciones del programa para hacer un seguimiento de su impacto.

6. Compromiso: hay que firmar un documento de compromiso que permite al Ayuntamiento obtener información socioeconómica tanto de los hogares del grupo de tratamiento como de los hogares del grupo control, para evaluar los efectos del proyecto. El seguimiento implica participar en los diferentes procesos de obtención de información establecidos en la evaluación y aceptar un seguimiento indirecto y no invasivo a través de las bases de datos de las administraciones públicas bajo la legislación vigente.

7. Ingresos y patrimonio: quedan excluidos los hogares en los que el conjunto de sus miembros disponga de un patrimonio superior a cuatro años del valor de la ayuda estimada. Computa el patrimonio inmobiliario (valor catastral), financiero (cuentas, depósitos o activos financieros) o bienes suntuarios (vehículos de valor superior a 20.000 €, joyas, obras de arte, antigüedades, etcétera), descontando las deudas y sin tener en cuenta la vivienda principal y una plaza de aparcamiento. Si durante el proyecto los miembros del hogar generan ingresos adicionales procedentes de actividades económicas no sujetas a contrato laboral, tendrán que firmar el compromiso para informar de ello.

Estos requisitos definen el perfil de los posibles hogares beneficiarios, siendo la población diana los hogares con un nivel elevado de vulnerabilidad económica y con algún miembro con disponibilidad de participar en políticas activas. No obstante, estos requisitos han supuesto una barrera para algunos hogares que solicitaron participar (el 51 % de las solicitudes quedaron excluidas, la mayoría debido a que superaban el umbral de renta establecido).

A nivel organizativo, el partenariado entre el líder del proyecto y el resto de los socios se gestiona mediante el Comité de Dirección. El Comité lo forman todas las entidades socias del proyecto y se reúne mensualmente. En él se discuten las actuaciones, problemáticas y avances del proyecto, así como los avances en las tareas que cada socio tiene asignadas. Semanalmente se reúne también el Comité Ejecutivo con los principales responsables de las áreas municipales del Área de Derechos Sociales para tratar temas de urgencia y de los procesos administrativos-burocráticos. Así mismo, se ha creado también el Consejo Asesor del Suport Municipal de Inclusión (SMI) que es un órgano externo y consultivo, formado por la mayor parte de entidades sociales de la ciudad, los grupos políticos con representación en el consistorio, técnicos y profesionales municipales y personal del ámbito académico. Este Consejo se reúne una vez cada cuatro o seis meses y evalúa la implementación y los resultados del proyecto B-MINCOME, así como del resto de políticas de transferencias económicas municipales.

El sistema de gobernanza del proyecto es pues un modelo interdepartamental y compartido por diferentes departamentos y organismos públicos municipales, universidades y centros de investigación y entidades sociales del territorio. Cada una de estas entidades y organismos tienes varias tareas asignadas, y su seguimiento y ejecución se monitorean y acompañan por parte del Comité de Dirección del Proyecto, así como a través de encuentros y jornadas de trabajo diseñadas ad hoc para tal finalidad.

2. La **trayectoria histórica** en la medición y gestión del impacto: actividades e iniciativas cuyo impacto se ha medido, proceso seguido para incorporar la medición del impacto en la organización, metodologías empleadas, uso y destinatarios de los resultados

El Ayuntamiento de Barcelona ha venido realizando numerosas tareas de medición de impacto y de evaluación de la mayoría de sus programas y políticas municipales. En concreto, el Área de Derechos Sociales ha hecho un gran esfuerzo en esta dirección. A continuación, se muestra una selección de aquellos estudios más importantes realizados durante el 4º trimestre de 2017:

- **Auditoria y estudio de las necesidades de limpieza de los equipamientos del Área.**
- **Estudio marco teórico elementos de confianza plataformas colaborativas.**
- **Estudio sobre papel de las familias de usuarios a los proyectos del Área.**
- **Diagnosis del impacto de los factores sociales a la salud mental.**
- **Análisis y estudio de personas con absentismo regular atendidas a PAMEM.**
- **Investigación-acción en promoción de la salud al entorno laboral.**
- **Elaboración del plan para aplicar soluciones al fracaso escolar.**
- **Análisis bibliográfico sobre el acceso a la vivienda de colectivos vulnerables.**
- **Análisis y mejoras apps y evolución de indicadores prueba piloto *Proyecto VINCLES.***
- **Análisis de prácticas de intervención sobre salud mental en el ámbito laboral.**
- **Análisis de la accesibilidad y adecuación de la gestión y la atención a las personas con discapacidad en el ámbito interno del IMPD y sus centros de trabajo.**
- **Estudio del nuevo modelo integral de oficinas de vivienda.**

En el año 2018, se siguieron realizando estudios en esta misma línea, algunos de los cuales se muestran a continuación:

- **Estudio del proyecto *VinclesBCN* Fase II.**
- **Diagnosis y estudio de los flujos migratorios de la población rom.**
- **Análisis y estudio de personas con absentismo regular atendidas por PAMEM.**
- **Investigación-acción en la promoción de la salud al entorno laboral.**
- **Creación y seguimiento de la oficina de vivienda virtual Nueva York – Barcelona.**
- **Elaboración del plan para aplicar soluciones al fracaso escolar.**
- **Análisis bibliográfico sobre el acceso a la vivienda de colectivos vulnerables.**
- Diseño y ejecución del diagnóstico de la Política Activa II del proyecto B-MINCOME.
- Desarrollo de las bases preliminares y del marco legal para el Bono de Impacto Social (BIS).
- Análisis y estudio de soluciones para generar oferta de vivienda social.
- Análisis de integración del proyecto *VinclesBcn* en Teleasistencia.
- Elaboración del Plan de Equipamientos y Servicios Juveniles 2018-2028.
- Análisis y propuesta de acciones de sensibilización cultural del Bon Tracte.
- Avaluación de la implantación del Plan de Mejora de Casales y Espacios para Gente Mayor.
- Informe “Parlen els nens i nenes”.
- Informe “Condicions de vida de les famílies”.
- Informe de resultados del estudio “Oportunitats educatives a Barcelona”.

Algunas de estas tareas son estudios prospectivos para diseñar, implementar o mejorar algunos de los programas o de las políticas que impulsa el Área. Otras tareas son estudios de diagnóstico y de impacto de varios de los programas o políticas que ya se están implementando en la actualidad. En conjunto, se puede apreciar el gran esfuerzo que ha realizado y que realiza el Área de Derechos Sociales para diseñar e implementar políticas municipales empíricamente informadas.

3. Las **razones (por qué)** y la **utilidad (para qué)** de las mediciones de impacto en esta entidad

Todas las políticas públicas municipales del Ayuntamiento de Barcelona deben incorporar tanto en su diseño como en su implementación, un apartado importante de evaluación de las mismas, tanto en relación a su impacto (eficacia sobre los resultados obtenidos) como en relación al coste y viabilidad de su implementación (eficiencia de la misma).

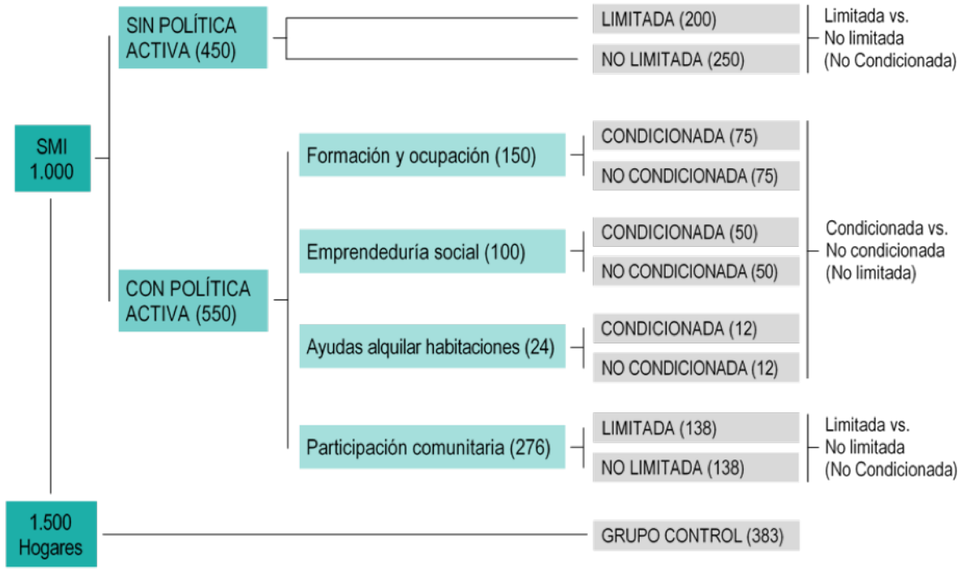
Por un lado, **el proyecto piloto B-MINCOME ha servido como revulsivo para generar una gran cantidad de datos de los que no se disponía con anterioridad o estaban muy desfasados**: la encuesta de condiciones de vida de los usuarios de Servicios Sociales, la ampliación de la muestra para la ciudad de Barcelona de la Encuesta de Condiciones de Vida del INE, o un conjunto de datos relativos a la distribución de la renta, de la pobreza y la riqueza, del nivel de estudios, de las condiciones de vida, etc. **Con estos datos disponibles, se pudo realizar una mayor aproximación a las principales problemáticas que afronta la ciudad y sus distintos territorios**. La elección de la zona del Eje Besòs para implementar el proyecto B-MINCOME está basada en los datos obtenidos y en la necesidad de implementar y testear nuevas políticas sociales en una de las zonas más desfavorecidas de la ciudad.

Por otro lado, el proyecto B-MINCOME no solamente se sirve de la recogida masiva de datos poblacionales, económicos, etc., sino que también pretende aportar información rigurosa y robusta acerca de los resultados del mismo proyecto. **El objetivo del proyecto no es solamente mejorar la situación de vulnerabilidad de las personas y hogares participantes en el mismo** (testear la eficacia en relación a los resultados de impacto obtenidos), **sino además recabar datos de interés sobre los cuales poder evaluar el funcionamiento del proyecto mismo, y así poder diseñar en el futuro políticas sociales apropiadas de lucha contra la pobreza y la exclusión social** (testear la eficiencia en relación con el coste de implementación del proyecto). Es por este motivo que en la evaluación del proyecto contamos con tres entidades (Ivàlua, The Young Foundation e IGOP) que, desde el ámbito cualitativo y cuantitativo, deben poder hacer un seguimiento de los resultados y de la implementación del proyecto tanto durante la implementación del mismo como una vez éste haya finalizado.

El principal interrogante planteado en el proyecto era responder a la pregunta sobre qué tipo de política social era más eficaz (en relación con los resultados obtenidos) y eficiente (en relación con su coste de implementación) a la hora de combatir la pobreza y la exclusión social en zonas deprimidas de la ciudad. El proyecto pone en marcha una política pasiva de transferencia monetaria (el Suport Municipal de Inclusió o SMI) para los 1.000 hogares participantes, de los cuales 550 también participan en una de las cuatro políticas activas de inclusión sociolaboral. La participación del conjunto de hogares se realiza en base a cuatro modalidades: de forma condicionada e incondicionada (obligación o no de participar en la política activa para poder seguir percibiendo el SMI), y de forma limitada y no limitada (cuando los ingresos adicionales que el hogar pueda conseguir reducen o no la cantidad del SMI percibido).

Tal como muestra el siguiente gráfico, en base a estas cuatro modalidades hemos obtenido 10 grupos de tratamiento distintos, los resultados de los cuales serán comparados con un grupo de control formado por 500 hogares con las mismas características sociodemográficas. El objetivo es testear el funcionamiento general del proyecto diferenciando por cada uno de los grupos de tratamiento para determinar qué modalidad de participación (con o sin política activa, condicionada o no, limitada o no) logra conseguir mejores resultados.

Gráfico N°37 ***Esquema de los grupos de tratamiento asociados a las diferentes modalidades de ayudas***



El énfasis que el proyecto B-MINCOME pone en la medición de la evaluación tanto de la eficacia como de la eficiencia es uno de sus objetivos específicos más destacados y representa, así mismo, la primera vez que el Ayuntamiento de Barcelona plantea un experimento piloto de estas características para ser testeado. Este proyecto abre así la puerta a instaurar un modelo de evaluación que podría y debería ser extendido al conjunto de programas, proyectos y políticas municipales.

Uno de los principales interrogantes a analizar es qué tipo de política resulta más eficaz en la reducción de la pobreza y la desigualdad: ¿condicionada a una política activa, no condicionada, sólo la transferencia económica del SMI, en modalidad limitada o no limitada, etc.? El otro gran interrogante es testear la eficiencia del mismo proyecto para determinar qué modalidad de política del proyecto resulta más eficiente (expresado en coste-beneficio) para cumplir los objetivos.

Los primeros resultados indican que el bienestar general y la percepción de felicidad de la mayoría de los participantes se han incrementado notablemente. No obstante, más allá del impacto directo sobre los usuarios, se ha detectado que la globalidad del proyecto está teniendo un impacto positivo sobre la propia percepción de la participación de las personas usuarias. Se ha detectado que se sienten "orgullosas" de formar parte de este proyecto; es más, entre ellas mismas se han ido consolidando redes y grupos de apoyo común mediante los cuales se comparten preocupaciones, alegrías, informaciones, etc. Este era un resultado no esperado y que se ha detectado positivamente a lo largo del primer año de proyecto.

Existe una dimensión cualitativa del impacto que B-MINCOME parece estar teniendo sobre los usuarios del proyecto y que es difícil de detectar. Esta dimensión tiene que ver con los lazos o vínculos interpersonales que el mismo proyecto ha generado entre sus participantes. Vecinos y vecinas que no se conocían o que sólo se conocían de vista están interactuando con mucha frecuencia a raíz del proyecto (sobre todo, aquellos usuarios que han sido asignados a participar de forma condicionada en una de las políticas activas). Estos vínculos o lazos relacionales refuerzan las habilidades sociales de los participantes, haciendo que se integren y refuercen las redes de apoyo mutuo, de intercambio de información, de intercambio de contactos, etc. Esta dimensión no estaba del todo programada inicialmente y, una vez iniciada la primera fase de evaluación de resultados, se ha considerado adecuado darle una mayor importancia.

A continuación, se muestran de forma muy sintética algunos de los testimonios más significativos que mejor reflejan la situación de los beneficiarios antes y después de la puesta en marcha del proyecto:

Situación antes de participar en B-MINCOME y de recibir el SMI	
Precariedad	"El día 15 del mes, no tengo nada y lo pago todo poco a poco.... ¿Sabes cómo me siento? Tengo un nudo estrecho aquí [señala el pecho], me duele el alma, pero tengo que ser fuerte". "Siempre llevo algo para intentar vender y obtener un poco de dinero para comer. Algunos días gano 15 euros, otros 200... ¿Qué más se supone que tengo que hacer?"
Vivienda	"No me gusta este edificio: tiene mucha humedad y mi hija sufre de bronquitis. Cada invierno ella se pone enferma y la tengo que llevar al hospital, y ella se tiene que quedar aquí". "No hay trabajo y yo era dueño de uno de los pisos. Y como no tenía trabajo, no podía seguir pagando. Y como no pagué, el banco se lo quedó. Ellos se quedaron un piso y yo me quedé con una deuda".
Ocupación y empleo	"Mi marido estuvo dos años parado y siempre había trabajado en la construcción... Ahora él está trabajando. Está muy mal pagado, pero por lo menos está trabajando. De momento, mira, es el día 4 de cada mes y todavía no le han pagado. Y no sabemos cuándo... no puedes confiar en el dinero". "Ahora tengo un trabajo de seis horas. Antes tenía un trabajo de cuatro horas. Una vez tuve casi tres meses de trabajo a tiempo completo, pero cambió... El contrato finaliza el día 30 de noviembre. No sé si van a renovarme o no, o si me dirán que no hay más trabajo, o que volverán en enero, si no febrero..."

Situación después de participar en el B-Mincome y de recibir el SMI	
Cambios materiales	"Con el B-MINCOME ahora puedo pagar la escuela. Podemos comprar comida, podemos comprar ropa, cosas para los niños... Ahora todo está un poco mejor". "Ha traído variedad a nuestras vidas. Ahora los niños no tienen que comer cada día lentejas y frijoles. Algunos días específicos pueden comer carne". "Hemos podido comprar bolígrafos de colores, libros y plastidecors para nuestros hijos". "Y ahora tengo este nuevo apoyo económico, puedo pagar todas mis deudas...".
Ocupación y empleo	"Ahora estoy en una mejor posición para buscar trabajo. Puedo pagar para imprimir mi CV, coger el transporte público. Antes no podía hacer todo esto". "Es difícil salir del agujero cuando no tienes nada, pero cuando tus necesidades básicas están cubiertas, tu mente se abre, tu mente se abre y puedes empezar a buscar empleo".
Bienestar y salud	"Ahora tengo más tiempo para pasar con mis hijos. Ellos me dicen: 'Ahora llegas antes a casa!'. Yo también estoy feliz porque ya no estoy tan cansada". "Ayer fui al dentista y lo pagué con la tarjeta del B-MINCOME". "Tenemos más tranquilidad. Ahora sé que puedo pagar lo que es básico... No me tengo que preocupar de si podré pagar o no...".
Impacto comunitario	"Lo que realmente siento es que puedo estar más cerca de la gente, hablar con ellos, relacionarme más con ellos". "Ahora quiero empezar un comedor de beneficencia para el vecindario".

4. La **descripción del sistema** de medición y gestión del impacto

Desde que se empezó a idear este proyecto (mediados de 2016), la parte de evaluación de sus impactos siempre estuvo en el centro del interés de sus promotores. Este es un proyecto experimental e innovador y, por ello, requiere una evaluación exhaustiva tanto de su diseño e implementación, como de los resultados e informaciones que pueda generar una vez haya finalizado (inicios de 2020). Es por ello por lo que las entidades socias del proyecto al frente de las tareas de evaluación son tan importantes y tienen tanto protagonismo en el mismo.

La evaluación de impacto tiene como objetivo responder a preguntas relacionadas con el efecto de una intervención. **A diferencia de otras formas de evaluar, en este caso lo que nos interesa responder qué parte del cambio observado es atribuible a la intervención.**

Para evaluar el impacto del B-MINCOME se optó por un diseño experimental. Teniendo en cuenta que el número de hogares que solicitaron la ayuda era superior al número máximo de ayudas que podía ofrecer el proyecto piloto, la asignación de los hogares solicitantes se hizo por sorteo. De esta manera, se asignan 1.000 hogares a una de las diferentes tipologías de SMI (tratamiento) y 383 al grupo de control.

Si los beneficiarios de una intervención se asignan al tratamiento de forma aleatoria entre una población elegible suficientemente grande, el grupo de tratamiento y el de control (no elegidos) serán estadísticamente similares en todos los factores relevantes y solo les diferenciará el

hecho de haber participado en la intervención. De esta manera, al comparar los *outcomes* de ambos grupos al final de esta intervención podremos atribuir los cambios observadas a la intervención.

En la evaluación de impacto del proyecto B-MINCOME se miden los cambios en los *outcomes* de interés al cabo de un año del comienzo del proyecto y una vez éste finalice. Los datos para construir los indicadores se obtienen a partir de cuestionarios que responden las familias de ambos grupos y de datos administrativos de empleo, uso de servicios sanitarios y educación.

Debido a que el interés era evaluar tanto la eficiencia como la eficacia del proyecto, la evaluación de impacto del mismo debe ser multidisciplinaria (mezclando investigación cuantitativa y cualitativa) y diacrónica, esto es, no sólo al terminar el proyecto, sino a lo largo de su implementación. **Cabe destacar que la parte de evaluación cuantitativa y cualitativa estuvo presente desde un inicio y, ya en el diseño inicial del proyecto, se incluyeron dichas tareas como centrales.**

En cuanto a la eficacia, se buscan resultados de impacto sobre dimensiones cuantitativas como la salud, la privación material, la alimentación, la renta, o la inserción laboral, los menores o la participación comunitaria. Para ello se emplean tres encuestas facilitadas a todos los participantes (la primera, antes de iniciar el proyecto, la segunda en noviembre de 2018 y la tercera en julio-septiembre de 2019) y se cruzan los datos recogidos con registros estadísticos oficiales (hacienda, seguridad social, educación, salud, etc.). Esta es la parte de la evaluación que realiza mayormente Ivàlua.

Sobre las dimensiones cualitativas como la autopercepción de bienestar general, la felicidad, la participación social y comunitaria, etc., The Young Foundation, en colaboración con el ICTA - Institut de Ciència i Tecnologia Ambientals de la UAB, ha realizado más de 70 entrevistas en profundidad y varias discu**siones de grupo para poder conseguir esa información de tipo más cualitativo.** En cuanto a la eficiencia de su implementación, se está investigando sobre los costes directos e indirectos que ocasiona el proyecto, sobre el modelo organizativo y de gobernanza interna del mismo, así como sobre la articulación de las cuatro políticas activas de inserción sociolaboral en las que participan una gran cantidad de agentes y operadores tanto públicos como privados. En esta tarea participan por igual tanto la misma Ivàlua, como el IGOP.

La primera parte de la evaluación del programa se planificó mediante la realización de una encuesta-cuestionario a todos participantes del proyecto. La primera se realizó en septiembre-octubre de 2017, justo antes de realizar el sorteo entre las cerca de 2.500 solicitudes recibidas para participar en el proyecto. El hecho de realizarla antes del sorteo suprimió el riesgo de que las respuestas estuvieran sesgadas por el hecho de si el solicitante sabía que había estado escogido en el sorteo o no. La segunda encuesta se realizó en noviembre-diciembre de 2018 con las mismas personas a quienes se les había pasado la primera encuesta. La tercera oleada está prevista hacerse ahora justo antes del verano de 2019. Se prevé poder realizar una cuarta oleada de la encuesta una vez haya finalizado el proyecto, hacia la primavera de 2020, que debería servir para recoger los impactos más destacados un tiempo después de que el proyecto haya finalizado.

Los datos recogidos y explotados en las tres oleadas de la encuesta se deben completar y cruzar con los datos obtenidos de los principales registros administrativos (sistema nacional de salud, agencia tributaria, seguridad social, sistema educativo, etc.). El hecho de cruzar los datos reportados por los participantes con estas fuentes de información estadística nos ofrecerá una descripción mucho más completa y robusta de los impactos reales que supondrá el proyecto B-MINCOME.

La segunda parte de la evaluación de impacto se basa en la investigación etnográfica y cualitativa ya explicada anteriormente. Esta información, más allá de los datos cuantitativos, es extremadamente importante a la hora de comprender adecuadamente los primeros. Al tratarse de un proyecto de intervención complejo que combina una transferencia económica con la participación en cuatro políticas activas, los resultados cualitativos son también muy importantes, tanto sobre las vidas de las personas participantes, como sobre sus entornos sociales y los territorios donde viven.

5. **La estructuración** de la medición del impacto en la entidad: recursos destinados, soportes informáticos, personas y organismos participantes, soportes de comunicación y difusión, revisión y ajuste del sistema de medición de impacto

La entidad socia del proyecto que está a cargo del diseño y la medición del impacto es Ivàlua. En concreto, tres profesionales de esta entidad trabajan en estas tareas desde el inicio del proyecto. Las entidades sociales del IGOP y The Young Foundation también participan en las tareas de evaluación, estando a cargo de realizar la evaluación de tipo cualitativo, mientras que Ivàlua se encarga del diseño global de la evaluación y del impacto cuantitativo. El conjunto de estas tareas de análisis y medición de impactos se encuentran insertas en el Working Package (WP) Nº 7 "Analyzing, measuring impacts and increasing knowledge of stakeholders involved" (Análisis, medición de impactos e incremento del conocimiento sobre los grupos de interés involucrados), cuya dotación presupuestaria asciende a 656.238,60 euros.

Las principales tareas previstas dentro de este WP son:

- Evaluación económica comparativa, índice coste-beneficio en la introducción de un ingreso mínimo y de políticas sociales activas.
- Análisis de la eficiencia del Ingreso Mínimo Garantizado en términos de coste de políticas públicas.
- Valoración del impacto sobre la gobernabilidad, gestión de servicios y espacios comunitarios al introducir el Ingreso Mínimo Garantizado.
- Valoración de los comportamientos, estrategias y decisiones de los receptores como consecuencia del efecto del Ingreso Mínimo Garantizado y de las políticas sociales activas.

La fecha prevista de entrega de todos los entregables de este WP es el 31 de octubre de 2019, aunque, por parte del Ayuntamiento de Barcelona y ya fuera del marco del proyecto europeo, se está trabajando en la posibilidad de añadir una cuarte encuesta de evaluación que se realizaría un tiempo después de que el programa termine. Esta tarea adicional de evaluación correría a cargo del mismo Ayuntamiento de Barcelona de la cual todavía no se han estimado sus costes ni su viabilidad.

Los roles adoptados y las tareas asumidas por cada uno de los actores participantes en la medición del impacto son los siguientes:

IVÀLUA

- Diseño del modelo experimental y del sistema de sorteo aleatorio y estratificado.
- Recogida de datos estadísticos y cuantitativos mediante las tres oleadas de la encuesta.
- Obtención de los datos obtenidos de los registros administrativos (hacienda, seguridad social, SEPE, sistema educativo, de salud, etc.) y su procesamiento con los datos cuantitativos obtenidos en las encuestas

IGOP

- Seguimiento y evaluación del impacto de la política activa de Participación Comunitaria.

  La hipótesis principal que se plantea es contestar si la política de participación comunitaria puede tener un triple efecto positivo en tres ámbitos o dimensiones:
  - Las actitudes y los comportamientos de las familias frente a la participación comunitaria.
  - Las dinámicas asociativas en los barrios.
  - Las relaciones entre el tejido social y las administraciones públicas.
- Análisis del impacto del programa sobre la gobernanza y gestión de los servicios municipales y las políticas activas de inclusión.
- Acompañamiento en la realización de tareas de coproducción vinculadas al proyecto.

THE YOUNG FOUNDATION

El proceso de análisis ha incorporado técnicas de investigación cualitativas empleadas para conocer de primera mano los impactos subjetivos que el proyecto B-MINCOME ha tenido sobre las personas de tres de los barrios participantes: Besòs Maresme, Bon Pastor y Ciutat Meridiana. Para realizar esta investigación cualitativa se han realizado:

- *77* entrevistas semi-estructuradas a potenciales usuarios del B-MINCOME antes de su incorporación al programa y antes de percibir el SMI por primera vez.
- Entrevistas de investigación etnográfica a 40 hogares participantes, con 3 rondas de entrevistas cada una.
- *75* entrevistas a personas participantes.
- Producción de vídeos donde 52 participantes explican su experiencia e impacto[36].

DAMA-UPC

La UPC es el socio encargado de diseñar las aplicaciones móviles asociadas al proyecto; la app del B-MINCOME y la app del REC (moneda ciudadana impulsada dentro de B-MINCOME). Todavía no se dispone de datos sobre la intensidad y extensión de la utilización de ambas aplicaciones, aunque sí se sabe que más del 80% de los participantes en el proyecto la han utilizado. Un dato interesante al respecto es que, dado que muchos de los usuarios disponían de muy pocas habilidades digitales, la obligatoriedad de utilizar estas dos aplicaciones ha brindado la oportunidad de hacer unas cuantas sesiones de habilitación digital con las cuales sus habilidades en el uso del teléfono móvil y de las apps se han incrementado notablemente.

[36] El conjunto de vídeos se puede visualizar en: https://youngfoundation.org/stories-of-change-struggle-and-resilience/

6. **De la medición a la gestión por impacto** tipo de decisiones adoptadas en función de las mediciones de impacto realizadas, trascendencia de las mismas.

El objetivo final de la medición del impacto de B-MINCOME es generar información relevante con la cual poder diseñar políticas sociales municipales bien informadas en base a información empírica robusta basada en la evidencia científica.

Hasta la fecha se han celebrado dos reuniones internas de evaluación de la implementación y la coordinación interna en el despliegue del proyecto con la asistencia de todos los departamentos y operadores municipales implicados (Direcciones territoriales y de los Centros de Servicios Sociales de los barrios participantes y el equipo de trabajadoras sociales, Oficina de Prestaciones Económicas del Ayuntamiento de Barcelona, Consorci d'Educació de Barcelona, Barcelona Activa, IMSS - Institut Municipal de Serveis Socials, Direcció d'Acció Comunitària i equip d'Educadores Socials, Ivàlua y el IGOP de la Universitat Autònoma de Barcelona, y el equipo técnico de la Direcció de Planificació i Innovació de l'Área de Drets Socials de l'Ajuntament de Barcelona). Aunque los datos de resultados de impacto del proyecto todavía no estaban disponibles, sí se pudo discutir sobre la implementación y la organización operativa del conjunto del proyecto, así como del funcionamiento del SMI y de las cuatro políticas activas.

En primer lugar se destacó que el hecho de que el SMI sea una ayuda económica única y simplificada (recarga mensual de una tarjeta de débito) con un saldo calculado automáticamente desde el IMSS y gestionada por la Oficina de Prestaciones Económicas, junto al nuevo sistema de atención sin cita previa en los centros de servicios sociales, **contribuye a que las trabajadoras sociales de los barrios encargadas de atender a las familias del B-MINCOME se puedan centrar en el acompañamiento, asesoramiento y el apoyo a estas familias**, liberándose de este modo de la gestión de las ayudas o prestaciones económicas. Esto, por un lado, agiliza mucho su trabajo y, por el otro, contribuye a mejorar la relación con las familias usuarias.

En segundo lugar, y en base al funcionamiento de la mayoría de las políticas activas puestas en marcha en el proyecto, se ha detectado **que las tareas del equipo de educadoras sociales son fundamentales**, no sólo para el buen funcionamiento de estas políticas activas, sino también de cara al bienestar y al asesoramiento de las familias participantes en ellas (particularmente en la política de acción comunitaria).

En tercer lugar, y en cuanto al impacto del proyecto propiamente dicho, se ha detectado que la política activa de emprendimiento en la economía social, solidaria y cooperativa (ESSC), junto con la política de acción comunitaria, son las dos iniciativas con un mayor impacto en el territorio de los participantes. Esto se debe a que son las dos políticas que realizan un mayor trabajo con las entidades del territorio y que, así mismo, hacen un uso más intensivo y extensivo de los equipamientos municipales de proximidad (bibliotecas públicas, centros cívicos, casales de barrio, etc.) y, por ello, son las que trabajan y refuerzan más los lazos relacionales y la cohesión social en los barrios. Es por ello que, **en base a las evidencias recogidas hasta la fecha, se ha formulado la recomendación de explorar la posibilidad de continuar desarrollando políticas activas municipales que combinen esta dimensión comunitaria y relacional con la formación en la autoocupación en los sectores de la ESSC.**

En cuarto lugar, **se ha valorado muy positivamente el hecho de que haya sido el Ayuntamiento quien "haya ido a buscar" a los usuarios del proyecto.** La mayoría de las políticas públicas activas y pasivas existentes en la actualidad suelen ponerse en marcha de acuerdo con una convocatoria, con unos requisitos que definen la población beneficiaria, y con unas condiciones que hay que cumplir. En el caso del B-MINCOME esto se ha hecho al revés, pues en el inicio del proyecto se mandaron más de 5.000 cartas a los potenciales beneficiarios y se celebraron cerca de 400 sesiones informativas a las cuales se convocaba a estos potenciales beneficiarios. Así mismo, el equipo de trabajadoras sociales abrió sus centros para asesorar acerca de la puesta en marcha del proyecto. De este modo, se ha conseguido que los casos conocidos como non-take-up (o "no solicitantes", esto es, aquellas personas que, aun cumpliendo objetivamente los requisitos para tener derecho a acceder a una prestación o política social, no la solicitan) se redujeran a menos del 18% de la población diana, una cifra que queda muy por debajo del 30%-40% que de media se estiman para estos casos en la mayoría de políticas de renta en el conjunto de los países europeos.

7. **Aprendizaje** buenas y malas prácticas recabadas en el proceso, principales recomendaciones.

- Deben diseñarse políticas públicas que sean sencillas de entender por parte de sus posibles beneficiarios, tanto los requisitos que dan derecho de entrada como el funcionamiento de las mismas una vez se es beneficiario/a.
- Para las políticas de transferencia de rentas, debe realizarse el cálculo de las cuantías teniendo en cuenta y discriminando entre los costes básicos de la vida (alimentación, transporte, etc.) y los costes asociados a la vivienda que estas prestaciones deben cubrir.
- Para cualquier proyecto o programa municipal debe realizarse primero un exhaustivo estudio de la situación socioeconómica de la población diana a quien van dirigidos dichos proyectos.
- Cualquier proyecto o programa municipal debe tener en cuenta las diferentes situaciones familiares y de cuidados con el fin de posibilitar al máximo la conciliación familiar. Esto es esencial, no sólo como un principio ético, sino c omo un requisito indispensable para el buen funcionamiento del proyecto o programa en cuestión y para posibilitar que la población beneficiaria pueda efectivamente participar de dicho programa.
- **Cualquier proyecto o programa municipal debe incorporar necesariamente el compromiso de realizar una evaluación de impacto, tanto de su eficacia (resultados obtenidos) como de su eficiencia (en relación con el coste de implementación).**
- Cualquier proyecto o programa municipal debe tener en cuenta y potenciar su dimensión comunitaria (fomento del asociacionismo, de las dinámicas de participación ciudadana, con la colaboración de las entidades sociales, etc.) y realizar para ello un uso más intensivo y extensivo de los equipamientos municipales de proximidad (bibliotecas públicas, centros cívicos, casales de barrio, etc.).

- Respecto a los procesos de evaluación de impacto, es esencial contar desde el inicio de cualquier política o programa, con un equipo encargado de realizar el diseño del mismo de acuerdo a los objetivos de evaluación, y adecuar dicho diseño a los indicadores o dimensiones que se quieren analizar (tipo de población beneficiaria, zona o área urbana donde se aplique el programa, características del mismo, duración, etc.).
- En la misma línea, es fundamental contar con un equipo técnico-profesional de evaluadores que, desde el inicio del diseño de la política o el programa en cuestión, participe activamente y tenga capacidad de decisión en el mismo (en el caso del proyecto B-MINCOME este equipo es Ivàlua).
- En relación también con la medición de impacto, es igualmente fundamental planificar las acciones de dicha evaluación, así como la metodología empleada. Algunas veces, la evaluación de impacto de un programa o una política se quedan en lo más superficial empleando exclusivamente registros estadísticos. **Por el contrario, cada vez más se hace evidente la necesidad de medir el impacto de un modo más cualitativo, empleando metodologías propias de los estudios etnográficos** que pueden conseguir información mucho más detallada y "real" en el sentido de todo lo relativo a las percepciones de los beneficiarios de un programa o una política, su forma de entenderlo o de participar en él, de qué modo han conseguido la información para llegar a ser beneficiarios, etc.
- Asímismo, es importante que este tipo de evaluación más cualitativa también se pueda realizar sobre los equipos de profesionales y técnicos implicados en la implementación del programa. En este sentido, es importante destacar que un mejor o peor funcionamiento y resultados de una política o un programa no sólo dependen de su mejor o peor diseño inicial, sino principalmente de la motivación, la preparación y la implicación de los responsables de su puesta en marcha.
- **Uno de los aspectos que cabría mejorar respecto a este proceso de medición de impacto, extensible a otros proyectos de evaluación, es tener bien controlados los tiempos.** En este caso, la tercera oleada de la encuesta del proyecto B-MINCOME se realiza en julio de 2019, una fecha un poco demasiado cercana a la pasada oleada de la encuesta (realizada en noviembre de 2018), con lo que el tiempo transcurrido entre una y la otra es quizás demasiado reducido como para detectar los cambios que hayan podido experimentar los beneficiarios del proyecto.
- Otra de las limitaciones, también extensible a otros proyectos de evaluación y, seguramente, debido al mismo problema de limitación presupuestaria, es poder medir o **evaluar el impacto tiempo después de haber finalizado el programa o la política en cuestión.** Para proyectos grandes y de largo alcance, los cambios a analizar no sólo ocurren "durante" la vigencia del proyecto, sino, sobre todo, bastante tiempo "después" de su finalización. En este sentido, se están tratando de asegurar las posibilidades presupuestarias y de recursos humanos necesarios para poder realizar una cuarta oleada de la encuesta (no prevista inicialmente) dentro del año 2020, esto es, por lo menos 6 meses después de que haya concluido el proyecto B-MINCOME.

1. La **entidad:** su propósito y sus grupos de interés

CODESPA es una **ONG de Cooperación para el Desarrollo (ONGD) con casi 35 años de experiencia.** Formada por un grupo de profesionales y expertos de diferentes disciplinas comprometidos con el desarrollo integral de las personas en situación de pobreza y vulnerabilidad. Su Presidente de Honor es S.M. el Rey Don Felipe VI. CODESPA nace con la misión de poder **proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, salir de la pobreza** y ser protagonistas de su propio desarrollo. Se confía en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo.

Entre los hitos más importantes en la historia de CODESPA vinculados con la medición del impacto se encuentran los siguientes:

- **2002**. Se crea el CECOD (Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo) en alianza con la Universidad San Pablo CEU.
- **2006**. CODESPA recoge en su Plan Estratégico de 2008-2011 su objetivo de "ser excelente en la gestión del propio conocimiento (know-how) sistematizándolo y haciéndolo accesible como medio de formación continua".
- **2007**. Se crea una Unidad de Evaluación Interna, centralizando los procesos de evaluación de la organización. Se firma un acuerdo con el Ministerio de Agricultura filipino para incentivar el desarrollo rural del país.
- **2008**. Se crea el departamento de Investigación e Innovación Social (I+I) que asume la responsabilidad de la gestión conocimiento, la investigación y la sistematización de la experiencia de los proyectos de CODESPA con la finalidad de mejorar la especialización de la fundación.
- **2012**. Se crea CODESPApro, unidad específica dedicada a la consultoría en Desarrollo.
- **2016**. Se lanza el Observatorio Empresarial contra la Pobreza. La evaluación se dirige desde el Departamento de Investigación e Innovación Social (I+I), y concretamente desde el área de Gestión del Conocimiento y Evaluación
- **2019**. El Observatorio Empresarial contra la Pobreza cuenta con 7 miembros: BBVA, Endesa, SENER, Fundación Bancaria 'la Caixa', Divina Pastora Seguros, KPMG, Open Value Foundation y dos socios estratégicos BCG y el IESE.

Desde el comienzo hasta la actualidad, **CODESPA ha gestionado alrededor de 1000 proyectos en 33 países de América Latina, Europa, África y Asia**, y gracias a ello estima que ha contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida. CODESPA se dedica a brindar a las personas en situación de pobreza las oportunidades y las herramientas para promover sus propios cambios y que puedan salir adelante por sí mismas. Su trabajo consiste en brindarles la confianza en sí mismos y dignidad, que suele perderse en contextos de pobreza. Las personas en situación de vulnerabilidad, gracias a su participación en los proyectos, experimentan una transformación: se convierten en protagonistas de su propia vida, pasan a liderar, a partir de entonces, con mayor o menor autonomía, su propio camino fuera de la pobreza, en virtud de su talento y esfuerzo, y en base a las oportunidades y herramientas que les acerca CODESPA, lo cual aporta sostenibilidad al trabajo realizado porque impacta en la forma de abordar la pobreza que protagonizan las personas en situación de vulnerabilidad y sus familias[37].

CODESPA trabaja con un enfoque de sostenibilidad, a través de alianzas con los actores locales presentes en el territorio (público, privado, academia y ONG) para que una vez finalice la intervención, el impacto continúe. Igualmente, no desarrolla acciones asistencialistas, sino que incorpora enfoques de desarrollo de mercados y de cadenas de valor para crear tejido económico local con ese mismo objetivo de sostenibilidad y de maximizar el impacto.

CODESPA busca crear oportunidades de trabajo entre personas de toda edad, jóvenes y adultos, que viven en situación de pobreza o pobreza extrema, en entornos rurales en países en desarrollo donde resulta muy difícil, sino imposible, salir de esa situación sin ayuda externa. La actividad consiste en **promover desarrollo económico entre esas personas**, creando condiciones para que estas personas generen ingresos y accedan mejor a los mercados para que después este desarrollo **pueda crecer y sostenerse sin nuevas ayudas externas**; es decir, tratan de facilitar que las familias incrementen sus ingresos de forma autónoma y sostenible; y, de esa forma, permitir que también puedan mejorar en otros aspectos fundamentales de su vida: educación, salud, condiciones materiales, etc. De ellos y de sus familias, devolviéndoles así su dignidad.

Para crear esas oportunidades, se parte de un diagnóstico participativo con actores locales, adaptan su metodología según sea el contexto de trabajo y condiciones, **utilizando diversas herramientas: formación profesional** adaptada a las posibilidades reales que ofrezca el mercado para la inserción laboral; creación de condiciones para que puedan **crear o desarrollar negocios** (microemprendimiento); fomento de las **microfinanzas** en ámbitos rurales, acercando al sector financiero formal e informal para que ofrezca productos y servicios financieros adaptados a esta población excluida; ayudas a los productores a fortalecerse y asociarse (en empresas asociativas o cooperativas) para que puedan acceder mejor al mercado y puedan **vender sus productos o servicios en mejores condiciones**, incluso modificando o creando canales de distribución, etc.

CODESPA trabaja en colaboración con instituciones locales de desarrollo y administraciones públicas de los países donde opera. También lo hace en alianza con el sector privado, tanto local como español, para involucrarle en la lucha contra la pobreza no sólo con recursos financieros sino con sus propias capacidades y know-how y, al mismo tiempo, favorecer un crecimiento económico más incluyente y sostenible; una economía con rostro humano.

[37] Para ampliar información sobre la misión, visión y valores de CODESPA, visite La misión de CODESPA

Su actividad se distribuye en varios tipos:

- Programas de desarrollo económico y social.
- Investigación, formación y sensibilización.
- Consultoría en Desarrollo (CODESPApro).
- Programa Empresa y Desarrollo (voluntariado corporativo)

Y también coordina el Observatorio Empresarial contra la Pobreza.

El gráfico que viene a continuación resume la dimensión, el alcance y la tipología de los resultados e impactos que se derivan de las actividades desplegadas por CODESPA.

Gráfico Nº38

Infografía resumen de los resultados e impactos generados por CODESPA

Los principales grupos de interés con los que interacciona CODESPA son los siguientes:

- Personas en situación de pobreza espe cialmente en zonas rurales de países en desarrollo
- Jóvenes en exclusión
- Mujeres víctimas de discriminación o mal trato (mujeres cabeza de familia)
- Patronato
- Empresas
- Instituciones públicas y organismos internacionales
- Organizaciones civiles locales aliadas
- ONG españolas
- Voluntariado
- Sociedad en general
- Equipo de CODESPA

2. La **trayectoria histórica** en la medición y gestión del impacto: actividades e iniciativas cuyo impacto se ha medido, proceso seguido para incorporar la medición del impacto en la organización, metodologías empleadas, uso y destinatarios de los resultados

En CODESPA se tiene siempre la aspiración de alcanzar el mayor impacto posible con las acciones que impulsan y promueven. En el marco de su estrategia, CODESPA apuesta por la gestión del conocimiento como una vía esencial para maximizar el impacto, la eficacia y la eficiencia de sus intervenciones de desarrollo. El impacto, la profesionalización y el rigor de su trabajo son tres valores esenciales de la fundación. Para responder estas inquietudes, la gestión del conocimiento se posiciona como una herramienta fundamental.

La gestión del conocimiento le permite identificar los aspectos críticos de los programas y proyectos, recoger las metodologías desarrolladas, aprender de ellas, transferirlas a otros contextos y compartir el conocimiento con otros profesionales de la cooperación al desarrollo; es su manera de contribuir a la eficacia de la ayuda al desarrollo.

Complementariamente a la gestión del conocimiento, la investigación y el trabajo en alianzas en las que cada vez haya más personas implicadas de diferentes sectores aportan también eficacia y eficiencia a la organización. **La innovación social, la evaluación continua y la gestión del conocimiento son elementos transversales que siempre están presentes en la actuación de CODESPA para garantizar una gestión eficiente de los proyectos.**

CODESPA concibe que los resultados de sus intervenciones son los cambios provocados en las personas. Respecto al impacto a más largo plazo, consideran que es necesario tener en cuenta el aspecto de la atribución. Las evaluaciones de impacto pueden, a través de técnicas rigurosas, medir el impacto de forma que puede ser atribuible. En este sentido, **han podido medir el impacto en algún proyecto a través de evaluaciones cuasi experimentales.**

En CODESPA, la *evaluación* se concibe como aquella práctica que permite -de una forma rigurosa y basada en evidencia- validar y enjuiciar una intervención y recoger sus resultados e impacto. Para CODESPA, *evaluación de impacto* es la práctica por la cual se utilizan diferentes técnicas y herramientas e insumos que permiten el acercamiento a la medición del impacto de un proyecto en su sentido más amplio, incluyendo herramientas de seguimiento, monitoreo, evaluación, sistematización, o gestión por resultados, entre otras.

La *sistematización* se entiende como un proceso de análisis y reflexión crítica que permite levantar, recopilar, organizar y registrar las metodologías, el conocimiento y la experiencia desarrollada en un determinado proyecto, para entender mejor la realidad, recoger aprendizajes y analizar críticamente las intervenciones, con el objetivo de aprender de ellas, utilizarlas como retroalimentación en las próximas intervenciones y poder trasladarlas a otros contextos y países. Y la *gestión del conocimiento* incluye además de la evaluación otras herramientas e insumos como el seguimiento y monitoreo, la investigación, la sistematización, la formación y la gestión por resultados.

La experiencia de CODESPA en evaluación a lo largo de los años se ha desarrollado en diferentes ámbitos como son, el encargo y gestión de las evaluaciones de sus proyectos de desarrollo, la investigación y formación (a través del CECOD), y más recientemente, la consultoría y asistencia técnica desarrollando evaluaciones para otros proyectos de otras organizaciones.

Los antecedentes de CODESPA en evaluación, se remontan al 2002 año en el que se creó el CECOD[38]; momento en el que comienza la formación en evaluación del equipo de CODESPA y la realización de investigación sobre mejores prácticas en evaluación en ONGD. Desde entonces, CODESPA ha profundizado en esta materia, publicado diferentes documentos de trabajo y realizada multitud de actividades de formación como cursos, talleres y monográficos sobre diferentes metodologías y aproximaciones evaluativas[39] (www.cecod.org). La organización incorpora en algunos de sus proyectos más estratégicos la evaluación, aunque no sea un requerimiento de la entidad financiadora, dedicando los recursos económicos necesarios para ello.

En el año 2006, CODESPA se propone hacer un esfuerzo palpable para gestionar el aprendizaje y el conocimiento, y recoge en su Plan Estratégico de 2008-2011 el objetivo de "ser excelente en la gestión del propio conocimiento (*know-how*) sistematizándolo y haciéndolo accesible como medio de formación continua".

Fruto del trabajo del CECOD, en al año 2007, CODESPA creó una unidad interna de evaluación dentro del departamento de Proyectos, centralizando así los procesos de evaluación a nivel internacional, siendo una de las ONG pioneras en España en crear un área interna dedicada a este ámbito.

Adicionalmente, desde el año 2008, CODESPA cuenta con un departamento de Investigación e Innovación Social (I+I)[40], que asume la responsabilidad de la gestión del conocimiento, la investigación y la sistematización de la experiencia derivada de los proyectos con la finalidad de mejorar la especialización de la fundación[41].

En el Plan Estratégico 2008-2011, se recogen las contribuciones del departamento en cuanto a la consecución objetivos relacionados con la gestión de conocimiento, tales como:

- Maximizar el impacto positivo de las intervenciones y ejecutar proyectos eficaces y evaluables con efectos multiplicativos
- Ser excelentes en la gestión del propio conocimiento (*know-how*), sistematizándolo y haciéndolo accesible a todos los integrantes de la organización como medio de formación continua, y
- Ser una institución dinámica, en búsqueda constante de fórmulas innovadoras y al día de las últimas soluciones en materia de cooperación.

Desde entonces, el departamento ha diseñado e implantado un sistema de gestión del conocimiento compuesto por diversas iniciativas y herramientas. CODESPA elabora diferentes productos de conocimiento que varían desde publicaciones, notas técnicas, documentos de trabajo, sistematizaciones, cartillas, formaciones, infografías, etc., según el objetivo y el público meta al que se dirigen. Entre sus principales logros, CODESPA ha desarrollado una línea editorial propia de diferentes tipos de publicaciones accesibles en su web, ha crea un documento interno de aprendizaje (documentos LAP: Lecciones Aprendidas de Proyecto), las Cajas de Herramientas, el Rincón del Conocimiento en la intranet y los talleres de conocimiento virtuales donde las diferentes delegaciones internacionales comparten metodologías y conocimiento.

[38] Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo
[39] Entre ellas se destacan el curso de Evaluación de Impacto de programas y políticas públicas en alianza con el BID/FOMIN o la Evaluación orientada a la Teoría del Cambio.
[40] El departamento también se ocupa de desarrollar proyectos innovadores en materia de Empresa y Desarrollo, proyectos de consultoría y asistencia técnica, y brinda formación para los profesionales de la cooperación a través de talleres, conferencias o cursos.
[41] A través de la investigación, se intenta que CODESPA esté informada, trabaje y publique sobre aquellos temas que son clave en sus áreas de trabajo y en el ámbito del desarrollo socioeconómico, habiendo publicado multitud de informes, libros y documentos de trabajo.

Con la actualización del Plan Estratégico 2012-2015, se mantiene la apuesta por la gestión del conocimiento, y la organización tiene como objetivo, entre otros, "desarrollar y capitalizar el conocimiento generado". Igualmente, se reconoce que "el trabajo en evaluación, investigación e innovación y la capacidad de aprender de nuestras intervenciones son las mayores ventajas competitivas" y que "innovar en gestión del conocimiento y en evaluación permite generar y dar visibilidad al valor añadido que aporta CODESPA". (Plan Estratégico de CODESPA 2012-2015).

En 2012, se crea la unidad de consultoría CODESPApro desde donde se ofrecen servicios de consultoría en desarrollo a gobiernos, agencias de desarrollo, empresas privadas, y Organizaciones No Gubernamentales para conseguir intervenciones innovadoras y sostenibles para la inclusión socioeconómica de población vulnerable. Una de sus líneas de trabajo se centra en ofrecer servicios de sistematización, investigación y formación, y otra en evaluación y gestión del conocimiento.

A raíz de la crisis económica internacional y española, comienza un descenso de recursos de la ayuda internacional al desarrollo, y consecuentemente de los recursos dirigidos a la evaluación. A partir de entonces, desaparece la Unidad de Evaluación y los procesos evaluativos se gestionan de forma descentralizada por parte de los técnicos de los proyectos.

En el año 2016, coincidiendo con el diseño del nuevo plan estratégico 2016-2020, se evidencia por parte del equipo de CODESPA la importancia de la evaluación y la gestión del conocimiento como medios e insumos para:

- La maximización del impacto de los proyectos que mejoren la calidad de vida de las personas en situación de pobreza,
- El valor añadido y posicionamiento como ONG y
- El aprendizaje del personal para la retención del talento.

Con ello, y con los recursos existentes, se decide que la responsabilidad de la evaluación se dirija desde el Departamento de Investigación, Innovación Social y Consultoría (I+I+C), y concretamente desde el área de Gestión del Conocimiento y Evaluación[42].

A través de la apuesta por la gestión del conocimiento y la sistematización de las experiencias, CODESPA y sus socios se posicionan como "instituciones generadoras de conocimiento" en el campo del desarrollo, que apuestan por intervenciones que logran combatir la pobreza de forma sostenible evidenciando su compromiso por lograr el máximo impacto en la reducción de ésta.

[42] Previamente llamada área de Investigación y Gestión del conocimiento.

3. Las **razones (por qué)** y la **utilidad (para qué)** de las mediciones de impacto en esta entidad

De la gran cantidad de proyectos que CODESPA impulsa y promueve, no todos ellos pasan por un proceso de evaluación externa, limitándose la medición del impacto a los sistemas y herramientas de información, monitoreo o de gestión del conocimiento.

Las razones para medir el impacto de los referidos componentes en algunos de sus proyectos y las utilidades que se obtienen de dichos procesos se ilustran a través del proyecto que se denomina: "Desarrollo de un mercado de servicios culturales nativos para el sector turístico de convenciones en Cusco, a partir de la consolidación de las redes existentes y para la empleabilidad de poblaciones campesinas altoandinas en situación de pobreza (Fase 1)", implementado por la propia Fundación CODESPA y la red La Tierra de los Yachaqs (organización de base local promovida por CODESPA), con el financiamiento de la Unión Europea, y que se desplegó entre los años 2014 y mediados del 2017. Esta experiencia fue el primer proyecto de CODESPA en la promoción del llamado "turismo de convenciones" o turismo MICE por sus siglas en inglés (*Meetings, Incentives, Conferences, and Events*).

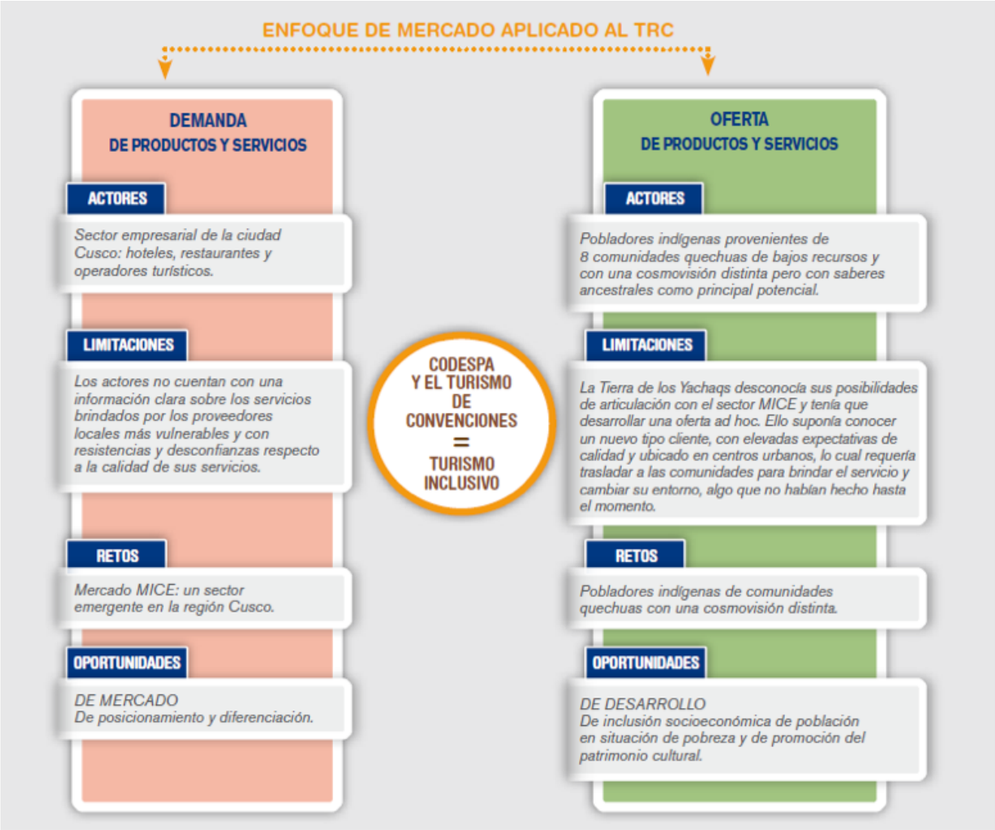
La referida intervención se focalizó en impulsar el turismo de convenciones como una opción de negocio inclusivo para comunidades vulnerables en Perú, especialmente en la región del Cusco, que venían desarrollando acciones de turismo. La problemática que justifica esta intervención es el muy bajo nivel de ingresos de la población meta (ingresos promedios de 2 dólares diarios), y los bajos niveles de desarrollo humano. El objetivo que se pretendía alcanzar era facilitar una oportunidad de desarrollo socioeconómico a 131 familias altoandinas a través del turismo de convenciones, alcanzando un impacto económico de 26.716 dólares gestionados por La Tierra de los Yachaqs, y un impacto social que se materialice en impulsar un espíritu emprendedor entre la comunidad que les permita seguir fortaleciendo su actividad turística y salir de la pobreza. El turismo de convenciones les aportaba otra línea de ingresos al turismo rural comunitario (TRC) desde el que acogían a turistas en sus propias comunidades, para combatir la temporalidad de sus ingresos provenientes de la agricultura en la mayoría de los casos.

Calca y Urubamba son dos provincias de Perú con fuertes índices de pobreza y vulnerabilidad, los mayores de Cusco, la región donde se ubican. Las dos son, paradójicamente, puerta de entrada a uno de los destinos de mayor afluencia turística del país, el Valle Sagrado donde está ubicado el Machu Picchu, que aporta una enorme riqueza que, lamentablemente, no llega a las comunidades rurales indígenas que permanecen en situación de pobreza y exclusión.

Desde CODESPA se apuesta por la inclusión de esas comunidades vulnerables en el sector turístico de convenciones, que es aquel que atrae las visitas de un número significativo de turistas que viajan por motivos de negocios, congresos académicos, conferencias y otras reuniones, organizadas en diferentes hoteles o centros de convenciones. El proyecto contribuía a promocionar Cusco como una ciudad de convenciones en la región latinoamericana, apostando por su diferenciación gracias al riquísimo conjunto de saberes ancestrales y productos culturales que ofrecen las comunidades altoandinas. Con ello, CODESPA contribuía a una forma de hacer turismo de convenciones de forma inclusiva, beneficiando a población en riesgo de pobreza y aportando un atractivo cultural al turismo de convenciones, que demanda opciones originales y novedosas para sus personas usuarias.

El gráfico que se presenta a continuación resume esquemáticamente el análisis del contexto del mercado turístico de convenciones, identificando las debilidades y fortalezas en la cadena de valor turística a partir del cual surge la propuesta de intervención.

Gráfico N°39 ***Análisis del mercado de turismo de convenciones inclusivo en Cusco***



Fuente: Fundación CODESPA (2017): Turismo de convenciones e inclusión social. Experiencias innovadoras de turismo MICE en la región de Cusco, Perú. Pág. 35

Con este proyecto, se pretendía desarrollar en Cusco un mercado de servicios culturales para eventos, aprovechando la riqueza cultural quechua y siguiendo los principios de esta modalidad turística conocida como MICE. Se adoptó un enfoque inclusivo y participativo, fomentando la generación de nuevas oportunidades para esta población a través de proyectos productivos y de prestación de servicios. Surgió así este negocio inclusivo que, a partir de los servicios solicitados por los operadores públicos y privados de convenciones de la región de Cusco, brindó nuevas oportunidades económicas a las comunidades nativas del Valle Sagrado, y contribuyó a mejorar sus condiciones de vida.

La estrategia que se siguió desde CODESPA para promover el desarrollo endógeno y autosostenible de las comunidades en las que se centró la intervención a través del turismo MICE se recoge de manera esquemática en la siguiente gráfica.

Gráfico N°40 ***Estrategia de CODESPA para el desarrollo del mercado de turismo de convenciones inclusivo***

Gracias al proyecto, ocho comunidades de las provincias de Calca y Urubamba fueron capacitadas para poder acceder a este negocio, 351 emprendedores turísticos fueron fortalecidos en servicios de gastronomía, técnicas textiles y artes escénicas. Al finalizar el proyecto, 26.716 dólares fueron gestionados por la asociación de turismo rural comunitario La Tierra de los Yachaqs, integrada por pobladores de 8 comunidades indígenas quechua, y 131 familias altoandinas mejoraron sus condiciones de vida (en la sección siguiente se detalla la metodología e instrumentos utilizados para llegar a esta conclusión).

Las actividades que se desplegaron se centraron en atender a los turistas, organizar excursiones, proporcionar *coffee-breaks*, vender artesanías, entre otros. Complementariamente, se desarrolló una actividad de sensibilización a actores tanto públicos como privados del sector turístico para que apreciaran y apostaran por este enfoque de desarrollo socioeconómico. Y también se trabajó en el fortalecimiento de la organización comunitaria para que las personas estuvieran capacitadas en trasladar sus productos y servicios de manera exitosa y con un alto nivel de calidad y profesionalidad a hoteles y centros de convenciones.

Un elemento distintivo de esta intervención es el carácter innovador que tuvo la iniciativa, lo cual implicó diversos retos, tanto por el lado de los beneficiarios como por el lado del mercado, ya que el turismo de convenciones se trata todavía de un sector en desarrollo a nivel regional y nacional en el Perú, y las comunidades rurales indígenas no habían desarrollado productos y servicios turísticos fuera de sus comunidades ni para tantas personas a la vez.

Las diferentes fases de la intervención fueron las que se recogen en el siguiente gráfico.

Gráfico N°41 ***Fases del proyecto de turismo de convenciones inclusivo en Cusco***

Cabe resaltar que la línea de la actividad turística tiene una medición bastante cerrada de indicadores. La experiencia de CODESPA en este ámbito se remonta al año 2015 donde comenzó a colaborar con el FOMIN[43] y más recientemente con la CAF[44] y con ESPAmerica Latina, a través de su programa RUTAS. Además, se trata de un proyecto financiado por la Unión Europea (UE) por lo que estaba configurado con una estructura de indicadores muy sólida, y sujeto a un seguimiento semestral (Informe del Sistema de Monitoreo Orientado a Resultados - ROM) a partir del cual se decidiría si la estrategia sufría o no algún cambio.

La medición de impacto a medio término surge porque en las evaluaciones de seguimiento previstas se percibe que el proyecto no avanza según lo deseado y esperado. Los motivos principales eran que, por un lado, la demanda no estaba resultando tan elevada como se previó en el inicio dado que Cusco estaba en una fase incipiente de posicionamiento en el turismo de convenciones. Y, por otro lado, las habilidades de la población beneficiaria y prestadora de los servicios turísticos estaban alejadas de lo que se precisaba.

Ante estas dificultades en toda la cadena de valor, en octubre de 2015 se procede a una evaluación y medición de impacto a medio término como herramienta que alimenta la gestión del proyecto de cara a tratar de reorientar la estrategia y llegar al impacto esperado. Esta actividad era de obligado cumplimiento como requisito de la UE (entrega del informe correspondiente en febrero de 2016), contratándose para ello a una evaluadora externa. También participaron en el proceso la delegación de CODESPA en Perú, la delegación de la UE en Perú, la Dirección y miembros del equipo técnico del Departamento de Proyectos de CODESPA, y la Dirección de Investigación, Innovación Social y Consultoría de CODESPA. Se contó asimismo con la participación de las comunidades involucradas en la intervención, y gracias a ello se pudo detectar

[43] Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo
[44] Confederación Andina de Fomento, Banco de Desarrollo de América Latina

que faltaba una fuerte inversión equipamientos que permitieran a las comunidades brindar los servicios de catering y atención a eventos solicitados por los hoteles y centros de convenciones de Cusco.

En este proyecto de evaluación y medición del impacto, además de impulsora e implementadora, CODESPA también actuó como asesora en innovación social, liderando el proceso de sistematización, como herramienta y valor añadido de la gestión del conocimiento recogiendo la experiencia, los resultados y el aprendizaje generado.

Si bien el diseño inicial de la propuesta apostó al creciente mercado del turismo MICE en Cusco como una oportunidad de negocio para las comunidades beneficiarias, en la implementación se encontró que este mercado tenía muchas brechas necesarias que atender: desarticulación, desorganización y desconocimiento. Todo ello se corrigió gracias a la evaluación y medición de impacto a medio término del proyecto, con lo cual se desarrollaron estrategias orientadas principalmente a promover en las empresas la inclusión de las comunidades como proveedoras de servicios, lo que constituyó un gran reto. Más allá de cuestiones técnicas, se trataba también de romper prejuicios sobre las comunidades indígenas entre los actores públicos y privados de Cusco.

Pese a que la iniciativa fue un proyecto piloto, se logró trabajar con una red de comunidades nativas con la cual CODESPA había mantenido un vínculo desde hace años atrás gracias al proyecto de Turismo Rural Comunitario, la red denominada la Tierra de Los Yachaqs. La iniciativa finalmente ha tenido un impacto amplio, abarcando a varias comunidades del Cusco (Valle Sagrado). La Tierra de Los Yachaqs tuvo una participación activa en el desarrollo de las actividades logrando la atención de servicios en eventos y congresos importantes

En cuanto a la profundidad del impacto, de acuerdo con los resultados de la evaluación intermedia, se detectaron las siguientes áreas de mejora: mejorar las capacitaciones, desarrollar productos más competitivos y acordes a las necesidades del mercado, conseguir mayor acceso al mercado, fortalecer la cadena comercial, y mejorar la logística. Todos estos aspectos mejorables no estaban permitiendo que el proyecto tuviera el impacto que se había planificado.

En términos generales, gracias a esta evaluación y medición del impacto, en 2016 el proyecto se reajustó hacia un enfoque más orientado a incidir en las causas de falta de preparación del mercado MICE de Cusco para incluir a las comunidades indígenas y poniendo mayor énfasis en aspectos comerciales y de servicio; mientras que del 2014 al 2015 el enfoque se centró más en el desarrollo de capacidades locales y aspectos antropológicos de las comunidades los cuales se encontraban desconectados de las demandas del mercado. Entre los cambios más significativos en la intervención se destacan los siguientes:

- Ajuste de metas e indicadores incluidos en la formulación inicial a fin de responder mejor al contexto en el cual se desarrollaba el proyecto y, de esta manera, lograr los resultados esperados. Entre los principales ajustes, destacaron los siguientes:
  - Se redujo el número de beneficiarios con condiciones para trabajar a 130.
  - Se ajustó el incremento de la renta esperada al 10%.
  - Se priorizaron tres cadenas de valor con orientación al mercado: gastronomía, artes escénicas, souvenirs textiles.
  - Se orientó mejor la atención de los eventos y convenciones regionales y/o nacionales que tienen mayores precios de pago por los servicios.
- Se impulsó la estrategia comercial del proyecto, elaborándose un plan de marketing y un plan de negocios. Se desarrolló una marca: MUNAKUY. Y se elaboraron catálogos especializados para cada producto.
- Se reforzó el perfil del equipo técnico del proyecto, contratando especialistas con conocimientos en el mercado MICE, lo cual generó una mejor intervención en la iniciativa.
- Se desarrollaron alianzas estratégicas con actores nacionales vinculados al sector del turismo de convenciones como Promperú[45], que inicialmente no estaban siendo considerados. Ello contribuyó positivamente al proyecto al contar con un importante socio en la promoción de los productos y servicios.

Sin embargo, este cambio de dirección del proyecto originó, según la percepción de las comunidades beneficiarias del mismo, un retraso en el despliegue de las acciones que finalmente generarían el impacto esperado en el proyecto, y tuvieron la sensación de que el proyecto quedó implementado de manera incompleta.

Aun cuando las acciones programadas del proyecto se ejecutaron casi en su totalidad y se lograron la mayoría de los resultados esperados en el proyecto, las comunidades beneficiarias consideraron que, de haberse desplegado de manera completa y sin retrasos, habría sido posible lograr un impacto mayor.

4. La **descripción del sistema** de medición y gestión del impacto

La mayoría de las evaluaciones de CODESPA han sido de proyectos, convenios o programas de desarrollo financiados por la cooperación española descentralizada y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), las cuales han priorizado un enfoque de juicios finales o sumativos, -comúnmente denominada evaluación por criterios - siguiendo los criterios determinados por el CAD.

En la medida de lo posible, CODESPA ha promovido integrar la evaluación y medición del impacto orientada por la teoría del cambio, para combinarla con la evaluación de la estructura, procesos y resultados, con ánimo de contar con más insumos para mejorar su práctica. La teoría del cambio les permite comprender qué procesos han llevado a qué resultados, superar la "caja negra" del diseño y despliegue de cada proyecto, y poder mejorar sus intervenciones en el futuro. Menor es la experiencia de evaluaciones desarrolladas bajo la metodología experimental o cuasiexperimental de evaluaciones de impacto, y la organización aún no ha desarrollado ninguna evaluación bajo la teoría crítica o transformadora. En resumen, CODESPA se muestra abierta a diferentes aproximaciones metodológicas para diseñar cada evaluación ad hoc y, junto al equipo evaluador, definir la aproximación metodológica más conveniente.

Para el monitoreo y seguimiento técnico de los proyectos, CODESPA cuenta con una herramienta de gestión propia llamada SherpaTech, la cual consiste en un sistema de monitoreo, que permite también recoger el aprendizaje y las mejoras provenientes de la evaluación. Gracias al desarrollo de SherpaTech, se procede a desplegar el monitoreo de manera continuada, partiendo de la línea de base, y de la teoría del cambio del proyecto.

La herramienta permite monitorear el modelo de intervención, diferenciando la cadena de resultados (*actividades > outputs -> outcomes -> impacts*) y haciendo seguimiento al cumplimiento

[45] Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo

de los indicadores de resultados, conseguidos versus los previstos, en función del marco lógico y otros indicadores adicionales (cuantitativos y cualitativos) sobre los que la organización quiera hacer seguimiento especial. **Este sistema permite al equipo de gestión, contar de forma periódica, con los datos claves necesarios para una reflexión conjunta y retroalimentación continua.**

La metodología de medición del impacto del proyecto de turismo de convenciones en la región de Cusco ha seguido los parámetros y principios tradicionales y ampliamente conocidos del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD)[46] de la OCDE. El proceso cubrió todos los aspectos a tener en cuenta en cuanto a eficiencia, eficacia, relevancia, sostenibilidad, comunicación y visibilidad. Lo más destacado de los resultados obtenidos a partir del mismo ha sido la gran relevancia que tuvo la evaluación intermedia en la reorientación de la configuración de la estrategia de intervención y el impacto final del proyecto.

Para realizar este tipo de medición de impacto se precisaba una facilitadora experta en el ámbito sectorial de la intervención, es decir, en el turismo de convenciones. El equipo de la consultora externa estuvo especialmente atento a verificar el avance en los indicadores propuestos por el proyecto. Para lograr esto se revisaron los documentos de formulación del proyecto, incluyendo impactos e indicadores deseables, y posterior a eso, se revisaron los informes desarrollados por los responsables del proyecto. Complementariamente, se desarrolló trabajo de campo en dónde se llevaron a cabo entrevistas en profundidad y grupos focales con los diversos grupos de interés (beneficiarios, equipo técnico, mercado potencial, instituciones relevantes). El resultado de todo este análisis fue comunicado a la dirección de CODESPA.

Este proceso de evaluación y medición del impacto fue valorado positivamente por todos los actores implicados, apreciando el rigor metodológico exigido por el proyecto y el donante; y brindando información valiosa que permitió reorientar la intervención, definiendo de mejor manera los indicadores esperados a la par que facilitando el establecimiento de las actividades necesarias para el logro de los resultados esperados.

Como producto del proceso de medición de impacto del proyecto, se desarrolló una herramienta de gestión, monitoreo y aprendizaje que contó con una serie de procesos, de actividades, indicadores y un plan de mejora (SIGMA). A resultas de todo ello, se procedió a un cambio de estrategia del proyecto.

Se socializaron los resultados con la UE, y a partir de ahí se negoció y acordó una serie de cambios en el proyecto, entre ellos el de la coordinación del mismo. También, se intensificó el seguimiento del proyecto desde España. Y simultáneamente, se produjo un cambio de contexto relevante ya que Promperú abrió el turismo de convenciones, y con ello la propuesta de CODESPA se vio favorecida. A partir de ese momento, e incentivado por el propio proceso de evaluación y medición del impacto, Promperú se convirtió en socio estratégico para la difusión de la iniciativa y participó en la presentación de la misma a la comunidad profesional de operadores turísticos, y a compradores extranjeros en las oportunidades de promoción en las que tomaron parte. También contribuyeron a la comercialización a través de los contactos con intermediarios turísticos y la presentación del proyecto a las personas responsables de la contratación en los operadores turísticos especializados en turismo de eventos.

[46] Véase: DAC Criteria for Evaluating Development Assistance

Gracias al cambio de estrategia, se pudo propiciar y verificar una serie de transformaciones en la población beneficiaria:

- El rol de los jóvenes en la parte comercial del turismo de convenciones se vio mejorado sustancialmente, pudiendo prestar servicios altamente personalizados. Como consecuencia, se redujo el volumen de jóvenes que se dedican a oficios como construcción, detectándose un aumento de la formación en estudios turísticos.
- Se impulsó la empresa "La tierra de los Yachaqs", en la que cuatro mujeres gestionan toda la actividad, contribuyéndose a su empoderamiento económico.
- Los agricultores, artesanos y decoradores, que son proveedores de productos y servicios para las convenciones, se beneficiaron de la nueva orientación del proyecto, impulsándose su actividad.

Se organizaron eventos para comunicar el resultado de la evaluación de impacto, y se difundió la sistematización de CODESPA "Turismo de convenciones e inclusión social: experiencias innovadoras de turismo MICE", la cual recoge cómo desarrollar este tipo de proyectos, elaborado gracias, entre otras cosas, al aprendizaje adquirido durante el proceso de evaluación. El objetivo era, compartir con otros actores privados y públicos, la experiencia desarrollada en cuanto a promover la inclusión de poblaciones rurales indígenas en el turismo de convenciones, en aras de replicar esta iniciativa en otros contextos.

Las acciones de sensibilización sobre actores públicos y privados también generaron diferentes impactos. La influencia ejercida sobre alcaldes, hoteles, Promperú, y Cenfotur[47], redundó en que este último cambiara su oferta curricular para incluir nuevos cursos relacionados con este tipo de oferta turística.

También se produjeron cambios en la inversión pública, aumentando la destinada al turismo de convenciones como consecuencia de la adopción por parte de las instituciones públicas de una visión más estratégica de esta modalidad turística. Como se ha comentado también, Promperú posicionó su trabajo en esta línea.

Al final del proyecto, se pudo comprobar cómo los hoteles contrataban directamente a personas de las comunidades, dando solidez a la sostenibilidad del impacto de la intervención, y contribuyendo a elevar la autoestima, capacitación y empoderamiento de las comunidades en su capacidad de gestionar el negocio por sí mismas. Los resultados han mostrado que esta iniciativa tiene condiciones para ser replicada y ampliada con una nueva intervención que considere también el desarrollo del mercado.

En términos generales, la evaluación y medición de impacto a medio término fue un revulsivo para ampliar y afianzar la asociación o alianza entre instituciones, empresas y/o asociaciones tanto públicas como privadas, ayudando a una mayor aceptación y apropiación de la propuesta, aspecto clave para dar sostenibilidad al impacto una vez el proyecto finalizó.

[47] Centro de Formación en Turismo del Perú

5. **La estructuración** de la medición del impacto en la entidad: recursos destinados, soportes informáticos, personas y organismos participantes, soportes de comunicación y difusión, revisión y ajuste del sistema de medición de impacto

Según la estrategia para la evaluación y medición del impacto seguida por CODESPA, para que exista aprendizaje organizacional debe existir necesariamente un sistema de gestión del conocimiento. La definición que adopta CODESPA para la gestión del conocimiento es la siguiente: "el proceso por el cual se identifica y recoge el conocimiento individual, el cual, unido a la experiencia organizacional, se transforma y recoge en diferentes productos de conocimiento de tal forma que se comuniquen adecuadamente, estén accesibles para toda la organización, y se garantice el aprendizaje y la mejora de las intervenciones presentes y futuras".

Tal y como se expuso en el apartado segundo de este estudio de caso, la organización cuenta con un área especializada en Gestión de Conocimiento y Evaluación. El departamento de Investigación e Innovación Social y Consultoría (I+I+C) es donde se encuentra esta área y su objetivo es impulsar la innovación social y la estrategia de gestión del conocimiento de la organización, así como liderar la sistematización de los proyectos de desarrollo económico y la investigación con la finalidad de mejorar la especialización de la Fundación. Por último, ha desarrollado una unidad de consultoría –CODESPApro-, desde donde ofrece asistencia técnica a otras organizaciones.

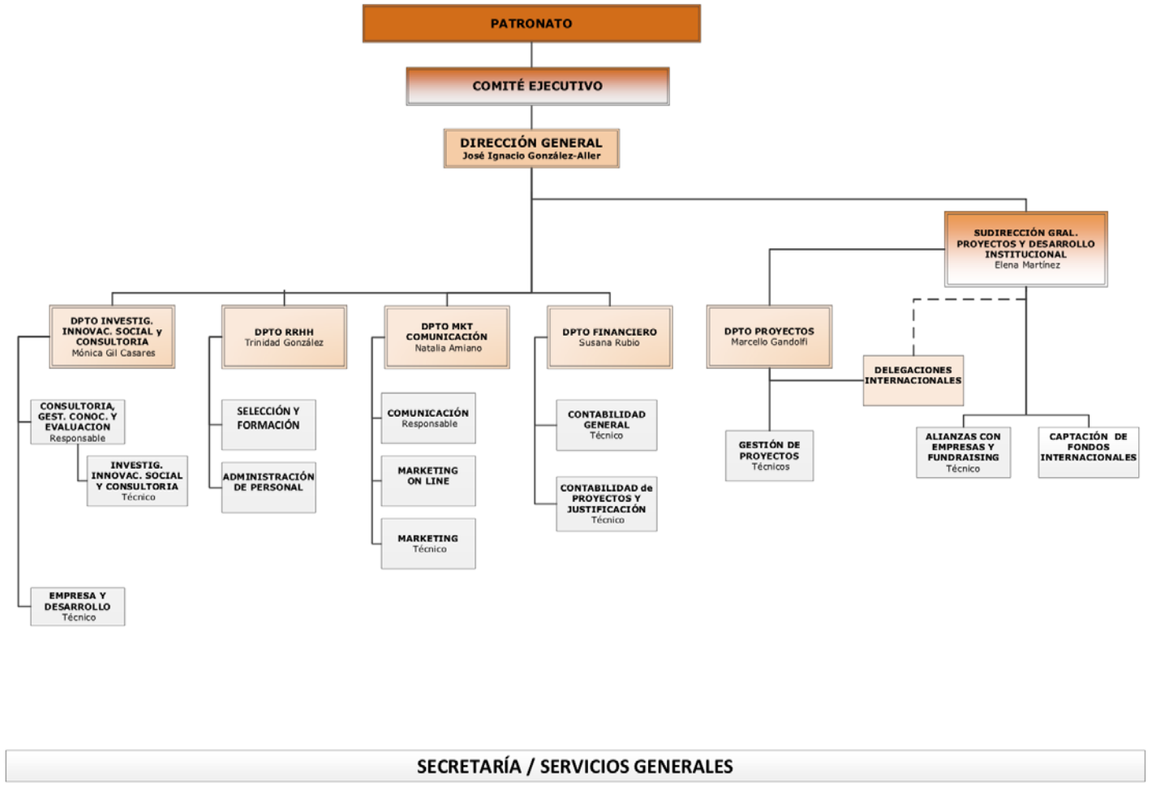
Esta integración de la evaluación en el área de I+I+C a nivel práctico se materializa en ofrecer un apoyo y asesoría en el diseño y gestión de las evaluaciones de los proyectos de CODESPA, aportando herramientas y participando en el proceso de las evaluaciones, que son gestionadas y coordinadas por los técnicos de proyectos como hasta ahora.

A través de la investigación, se trata de que CODESPA esté informada, trabaje y publique sobre aquellos temas que son clave en sus áreas de trabajo y en el ámbito del desarrollo socioeconómico, habiendo publicado multitud de informes, libros y documentos de trabajo. El departamento también se ocupa de organizar espacios de formación, intercambio y reflexión (conferencias, cursos, foros, talleres, etc.) y desarrollar proyectos innovadores en materia de Empresa y Desarrollo, proyectos de consultoría y asistencia técnica, y brinda formación para los profesionales de la cooperación.

La integración de la evaluación y la gestión del conocimiento en el mismo departamento se valoran como un aspecto positivo dada la estrecha relación y complementariedad entre ambos procesos, y una oportunidad para conseguir un ciclo completo de gestión del conocimiento alimentado, entre otros, por el proceso de evaluación.

El organigrama actual de CODESPA y la ubicación del Departamento de Investigación, Innovación Social y Consultoría se configuran de la manera que se expone en el gráfico que viene a continuación.

Gráfico N°42 ***Organigrama de CODESPA***



6. **De la medición a la gestión por impacto** tipo de decisiones adoptadas en función de las mediciones de impacto realizadas, trascendencia de las mismas.

En CODESPA se considera que la evaluación y medición del impacto no es aprendizaje o mejora per se. **Para que la evaluación y la medición del impacto se traduzcan en mejoras y aprendizaje organizacional debe existir un sistema de gestión del conocimiento que lo garantice y un proceso de toma de decisiones que se base en los resultados y conocimiento generados por las evidencias.**

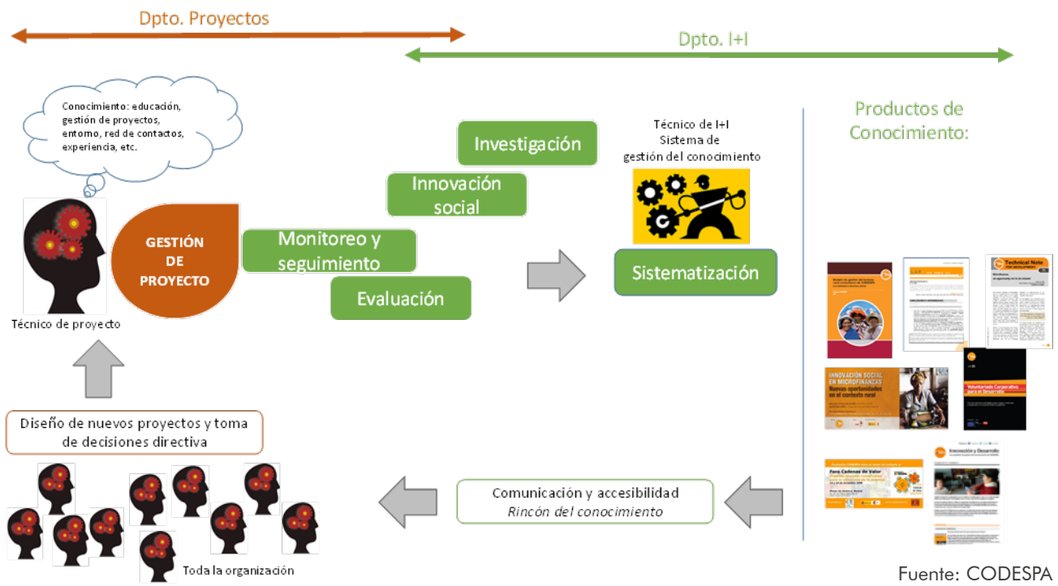
Dentro del sistema de gestión del conocimiento de CODESPA se combinan una serie de herramientas e insumos, como la evaluación, el seguimiento y monitoreo, la investigación, la sistematización o la formación.

El sistema de gestión del conocimiento de CODESPA permite:

- Identificar y extraer los aprendizajes de un equipo de trabajo generado por un proyecto puntual,
- Transformarlo en diferentes productos de conocimiento según su objetivo y público
- Difundirlo y comunicarlo (interna y/o externamente)
- Que sea de fácil acceso para su utilización por otros profesionales en otros países y en el futuro, de tal forma que el conocimiento se comparte, alimente y complemente de otras experiencias. Para el acceso interno, la fundación cuenta con una intranet, y concretamente, un rincón del conocimiento.

El ciclo de gestión del conocimiento en Fundación CODESPA se resume en el gráfico que viene a continuación.

Gráfico N°43 ***Ciclo de gestión del conocimiento en CODESPA***



Fuente: CODESPA

El sistema integra la gestión del conocimiento, y permite recoger las principales lecciones aprendidas –positivas y negativas- del equipo de gestión, así como las herramientas utilizadas y/o desarrolladas clasificadas en función de las fases y las actividades (su denominada "caja de herramientas"). Todo ello permite aprender, mejorar y replicar la metodología a otros contextos en el futuro, adaptando las herramientas ya desarrolladas a nuevos contextos, con el objetivo de no "reinventar la rueda" en cada proyecto y ganar en eficiencia.

Dentro del sistema de gestión del conocimiento, la evaluación ocupa un lugar clave, al permitir -de una forma rigurosa y basada en evidencia- validar y enjuiciar una intervención y recoger sus resultados e impacto. Cabe resaltar que la mayoría de las evaluaciones y mediciones de impacto desarrolladas en CODESPA han sido a medio término o al finalizar sus proyectos, habiendo hecho menos encargos de evaluaciones ex ante.

CODESPA ha promovido en gran medida las evaluaciones intermedias, mixtas y formativas, de cara a optimizar el aprendizaje, utilidad y el uso de las evaluaciones para una gestión por resultados (GpRD), al permitir la introducción de mejoras correctoras y toma de decisión en el propio proyecto.

Las evaluaciones, por lo general, las hacen expertos externos. CODESPA intenta, en la medida que los financiadores lo permiten, desarrollar evaluaciones mixtas porque considera que son de mayor calidad y utilidad para maximizar el aprendizaje y la mejora del proyecto. Se cuenta con la participación de los beneficiarios a través de las organizaciones locales o a través del contacto directo (ejecución directa) de CODESPA. Como se expuso anteriormente, la Fundación está centrada en promover el desarrollo socioeconómico, y dan seguimiento para comprobar si se consigue la viabilidad de las propuestas que se emprenden.

Se organizan reuniones periódicas entre sede-terreno y Departamento de Proyectos y el área de Gestión del conocimiento y Evaluación del departamento de Investigación e Innovación Social y Consultoría de CODESPA, en las que se revisan y analizan los datos y resultados conseguidos, de cara a adaptar la gestión del proyecto, así como reflexionar sobre los avances, obstáculos y lecciones aprendidas.

Partiendo de un proceso de reflexión, participación y análisis del proyecto, la herramienta sirve de cara a determinar posibles productos de conocimientos. A través de un proceso continuo de reflexión guiado por la práctica y realidad en la ejecución, se puede llegar a un esbozo de los productos de conocimiento deseados, internos y/o externos, identificando las innovaciones o los aprendizajes del proyecto que pueden servir a otros profesionales de la Ayuda al Desarrollo.

Por último, la herramienta contempla un espacio para recoger el plan de acción para aquellos proyectos que contemplen desarrollar una evaluación, de cara a incorporar las recomendaciones de mejora indicadas en la evaluación, en la gestión futura del proyecto, ligadas a un responsable y tiempo determinados.

Los aprendizajes derivados de las mediciones de impacto realizadas, y la gestión del conocimiento desarrollada a partir de las sistematizaciones realizadas respecto al monitoreo, evaluación y medición del impacto de sus intervenciones se muestran públicamente en su página web, en la siguiente ruta: https://www.codespa.org/aprende/.

Complementariamente, CODESPA dispone de un producto de conocimiento denominado LAP (Lecciones Aprendidas del Proyecto) que recoge los aprendizajes de un proyecto. Con este documento breve, se facilita la difusión y el aprovechamiento por parte de las personas de la entidad del conocimiento adquirido y desarrollado a través de las intervenciones. Igualmente, este

documento LAP se utiliza para recoger de forma resumida los principales aprendizajes de las evaluaciones de una misma línea de intervención (por ejemplo, proyectos de formación e inserción laboral), los cuales se transmiten a la organización alimentando sus políticas y estrategias de intervención. En estas ocasiones, se cruzan datos de varios proyectos que pueden estar vinculados porque abordan la misma temática o la misma población meta o la misma zona geográfica.

Para CODESPA, **la sistematización es una herramienta clave de la gestión del conocimiento** ya que le permite recopilar y registrar la experiencia desarrollada en un determinado proyecto (incluyendo metodologías y procesos), analizarlos críticamente, levantar resultados y aprendizajes (positivos y negativos) y poder trasladarnos a otros contextos y países.

CODESPA desarrolla directamente estas sistematizaciones a través de una metodología propia en la que más que contar lo que han hecho, orienta sus esfuerzos en contar por qué lo han hecho de una manera y no de otra, cuáles fueron los resultados, qué aspectos críticos del proceso y lecciones aprendidas se pueden extraer para otros proyectos, y qué conclusiones y recomendaciones, desde lo más conceptual hasta lo más específico del proyecto, pueden compartir para extrapolarlos por otros profesionales a otros contextos.

La gestión del conocimiento en las organizaciones sociales, y concretamente la tarea de la sistematización de los proyectos, permite:

- Reconstruir la intervención a través de un proceso de autocrítica y aprendizaje de las buenas prácticas y de los errores cometidos en los proyectos de desarrollo.
- Documentar las metodologías aplicadas y recopilar los resultados obtenidos.
- Hacer tangible el conocimiento generado en la práctica de los proyectos por los equipos participantes en la intervención.

Todo ello, para que pueda ser utilizado con mayor provecho con el objetivo de aprender y mejorar futuras intervenciones, tanto internamente como por cualquier actor –público o privado– interesado en la materia.

Para llegar a estos objetivzs, el sistema de gestión del conocimiento de CODESPA ha diseñado diferentes procesos, iniciativas y herramientas que se han ido probando y depurando en la práctica tales como las siguientes:

Acciones o iniciativas del Sistema de gestión del conocimiento de CODESPA

- Sistematizaciones de proyectos
- Publicaciones, libros de casos y documentos de trabajo.
- Evaluaciones de proyectos
- Notas técnicas para el desarrollo
- Documentos internos de aprendizajes (LAP)
- Talleres de conocimiento: sede y delegaciones internacionales
- Intranet y El rincón del conocimiento
- Mapas de procesos y cajas de herramientas
- *Newsletter* externa de Gestión del conocimiento
- `Innovación y Desarrollo I+De´
- Participación y trabajo en alianzas con otros centros y redes de conocimiento
- Formación continua
- Bibliotecas
- Foros anuales internos
- Desarrollo de herramientas técnicas
- Participación en eventos de formación externos, entrevistas en radio y otros medios de comunicación
- Desayunos CODESPA

7. **Aprendizaje** buenas y malas prácticas recabadas en el proceso, principales recomendaciones.

El proyecto constituyó una apuesta por la innovación social empresarial al abordar el sector turístico MICE, aún incipiente en Cusco, con una estrategia de inclusión de las comunidades nativas y su cultura ancestral en su cadena de valor.

A continuación, se recogen algunos aprendizajes de la experiencia obtenidos gracias a los procesos de evaluación y de sistematización organizados como parte de la estrategia de gestión del conocimiento del presente proyecto.

Las comunidades altoandinas están siempre amenazadas por procesos de migración. Los jóvenes crecen con las contradicciones de ser portadores de su cultura y, a la vez, experimentar las necesidades de adaptarse a las culturas de las ciudades dado que se ven obligados a migrar en la búsqueda de mejores oportunidades. Incorporar a las mujeres y a los jóvenes de las comunidades en las actividades del proyecto ha supuesto no solo que éstos revaloricen sus saberes ancestrales y sientan mayor apego a sus comunidades, sino que, además, se han convertido en efectivos promotores de los mismos.

Una buena práctica de este tipo de proyectos se da en el ámbito cultural y de recogida de los saberes ancestrales de las comunidades. Los servicios culturales nativos capitalizan intangibles que se expresan a través de la gastronomía o la narrativa y representan valores compartidos a través del tiempo por las comunidades. A partir de iniciativas como ésta, que potencia el trabajo en red, pueden fortalecerse lazos de identidad entre las comunidades, reforzando el sentido de pertenencia a una cultura, lo cual a su vez contribuye a la autoestima de los pueblos.

El componente de fortalecimiento organizativo es clave en las intervenciones de desarrollo con poblaciones rurales en situación de exclusión. La organización comunitaria es la base para garantizar la calidad y sostenibilidad de los servicios turísticos. Los proyectos de turismo MICE deben promoverse en comunidades con experiencia previa en turismo, al tener mayores capacidades para dirigirse a este sector, y como estrategia de diversificación de ingresos más sofisticada sin cambiar sus modos de vida o actividades empresariales. Se debe promover el asociacionismo y el sentido comunitario al ser un aspecto fundamental para la sostenibilidad y el éxito. Se debe favorecer que haya comunicación continua entre las comunidades y sus miembros, y que se realicen reuniones periódicas. El apoyo a la consolidación de una adecuada estructura organizativa, la transparencia, el fortalecimiento de las capacidades de gestión empresarial y de funciones de la asociación es fundamental para mejorar la gestión, garantizar la sostenibilidad de los procesos y calidad en la prestación de servicios, y maximizar el beneficio para la comunidad.

Deben repartirse bien los roles y responsabilidades de los diferentes participantes de la comunidad dentro de la prestación de los servicios culturales nativos, de tal manera que la participación sea equitativa y los beneficios se repartan adecuadamente. Las comunidades altoandinas pueden extrañarse de algunas dinámicas asociadas al intercambio comercial (pagos aplazados, nivel de exigencia en la calidad del producto o servicio, etc.) por lo que es importante acompañar y formar en este sentido.

En la producción y comercialización de los productos nativos, debe protegerse la identidad cultural y la autenticidad de los servicios culturales a través del respeto y cuidado en la adaptación de los productos y servicios. Para garantizar la calidad, es útil desarrollar fichas, manuales y procedimientos para cada producto o servicio. Resulta conveniente el desarrollo de materiales escritos para facilitar la aplicación práctica de los aprendizajes y servir como recordatorio. Esto resulta útil también para garantizar la homogenización y estandarización de los productos. Para mejorar

la calidad, una buena práctica es aplicar evaluaciones y encuestas de satisfacción después de cada evento, lo cual permite recabar una información muy útil para la retroalimentación y mejora continua de los servicios. También, el contacto directo con potenciales clientes es fundamental para dar a conocer los servicios y productos, y contar con sus recomendaciones de mejora para consolidarlos.

Como buena práctica para la venta, se recomienda desarrollar un fondo de maniobra o capital de trabajo, así como establecer como parte del contrato comercial una cláusula en la que se acuerda el adelanto de una parte del pago, para hacer frente a las solicitudes de servicios y cubrir necesidades de liquidez de los emprendedores, sin afectar a su economía personal y familiar (dado que viven, ya de por sí, en una situación económica muy limitada) ni al nivel de competitividad del negocio. Igualmente, se podría considerar habilitar un fondo de contingencias para cuando los pagos por los servicios prestados se retrasen desproporcionadamente o no se reciban debido a externalidades e imprevistos. De esta forma, se garantizaría el pago a las comunidades y se fortalecería la confianza de los pobladores.

Es necesario promover las alianzas público-privadas y redes para impulsar los proyectos de desarrollo y para generar tejido económico local e incluyente, que facilite la integración de las comunidades más vulnerables contribuyendo así de manera directa a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). CODESPA ha comenzado recientemente a incorporar la vinculación de sus proyectos de TRC con los ODS 5 (Empoderamiento de Género), ODS 8 (Empleo decente), ODS 12 (Producción y consumo sostenible) y el ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos).

Concretamente:

- Se identifican las metas ODS de estos 4 objetivos, alineados con los que el Ministerio de Turismo del país de intervención está persiguiendo;
- Se analiza la base de indicadores relativos a estos 4 ODS recopilados y reportados, incluyendo los del Ministerio de Turismo;
- Se incluyen los indicadores ODS del Ministerio de Turismo más significativos para el proyecto en las matrices lógicas de las intervenciones;
- Mediante la ejecución del proyecto y la medición de indicadores, se intenta contribuir a la medición a nivel provincial y nacional del Ministerio de Turismo y en la consecución de la Agenda 2030.

En cuanto a los aprendizajes relativos al proceso de la evaluación de impacto, se destacan los siguientes:

- Los equipos de evaluación mixtos favorecen una mejor comprensión del contexto y de las dinámicas del proyecto. En esta evaluación, CODESPA apostó por realizar el proceso a través de una experta en turismo y turismo de convenciones (sin necesariamente tener una extensa experiencia de proyectos de cooperación internacional), lo que favoreció incorporar en el proyecto una visión mucho más de mercado y aterrizada respecto a la demanda.
- La evaluación de impacto como tal, si es realizada al final de la intervención, puede carecer de utilidad, ya que supone recopilar una cantidad ingente de datos que podrían ser utilizados solamente en caso de futuras intervenciones (cuya financiación no está asegurada). Realizar evaluaciones intermedias, como fue la de este proyecto, permiten reorientar el proyecto en caso de necesidad y resultan de mucha utilidad para los ejecutores. Los procesos de medición seguidos (ROM y evaluación intermedia) permitieron comprobar –en la práctica- cómo la evaluación de impacto puede ser una herramienta fundamental que alimenta el monitoreo y la gestión de los proyectos de desarrollo. Para CODESPA, la evaluación tiene un objetivo clave de mejora, y en este caso fue una herramienta muy práctica para la gestión por resultados.
- La preparación de una matriz de preguntas previas que el ejecutor quiere resolver a través de la evaluación es una manera de combinar tanto la necesidad del financiador de conocer los alcances e impacto del proyecto, como del ejecutor de recibir recomendaciones para redirigir el proyecto. En esta evaluación, el equipo de CODESPA preparó una serie de preguntas a responder que fueron atendidas por el evaluador, resultando en una guía para la nueva orientación estratégica del proyecto.
- El proceso de evaluación de impacto también aportó aprendizajes a nivel institucional a partir de los obtenidos a través del proyecto, es decir desde lo micro a lo macro. En este sentido, la evaluación sirvió para validar, a través de una experiencia práctica muy concreta, algunas de las apuestas institucionales de CODESPA, como, por ejemplo, la promoción de las Alianzas Público-Privadas en sus intervenciones, estrategia clave para lograr apropiación y sostenibilidad de los proyectos.
- Por último, otro aprendizaje fundamental de esta experiencia fue que permitió mejorar sus conocimientos en la práctica evaluativa y contribuyó a seguir promoviendo una cultura interna de evaluación, demostrando la necesidad de invertir recursos (económicos y de tiempo) en esta herramienta para lograr el impacto que esperamos en la población por la que trabajan.

Conclusiones, ámbitos de mejora, y siguientes pasos

> ***No se puede gestionar con eficiencia y eficacia si no se mide el impacto"***

Marta Rey
Directora de la Cátedra Inditex de Sostenibilidad en la Universidade Da Coruña

Gracias al proceso investigador desplegado y a todas las personas y entidades que han tomado parte en el mismo, se está en condiciones de compartir algunos análisis y reflexiones que permitan orientar los futuros pasos en el desarrollo y evolución de la medición y gestión del impacto en España.

La revisión de la literatura sobre este ámbito ha corroborado que en España no existen estudios y análisis sobre esta cuestión. Lo más cercano que se ha producido y editado está relacionado con el estado de la evaluación, y especialmente aquella que tiene como foco las políticas y programas públicos. A partir esta constatación, se puede reafirmar el sentido y la justificación de llevar a cabo la investigación cuyo proceso y resultados se presentan en este documento.

Las conclusiones que se exponen a continuación hay que enmarcarlas en un proceso que ha tenido los siguientes condicionantes:

- No es posible conocer la dimensión real de cada uno de los grupos de interés y colectivos analizados por lo que tampoco resulta factible obtener el dato estadístico de la representatividad de la muestra ni el margen de error de los resultados obtenidos.
- La escasa experiencia del ecosistema español en desplegar mediciones de impacto conlleva que, en los resultados de la encuesta, algunos grupos de interés (universidades y centros de investigación, inversores sociales, y administraciones públicas) tengan un número de personas encuestadas tan bajo que no se puede considerar como representativo, y la información obtenida pudiera contener un fuerte sesgo.
- El cuestionario empleado es muy completo y ello ha implicado que requiriera de una dedicación media de 20 minutos para que fuera completado, lo cual puede haber representado un obstáculo para ciertos informantes. Algunas preguntas abiertas pueden haber requerido cierto esfuerzo de reflexión para responder debidamente a ellas.
- Pese a que en cada una de las herramientas y dinámicas empleadas para capturar la información, se hizo un esfuerzo de comunicación explícita a todas las personas consultadas sobre las definiciones que se han empleado en esta investigación de los conceptos fundamentales asociados a la misma, la persistente y evidenciable disparidad en cuanto a la interpretación del término impacto y a la práctica de su medición en España han podido influir en que ciertos resultados no estén del todo alineados con el marco terminológico definido en este proceso.

Conclusiones: caracterización del ecosistema español de medición y gestión del impacto

Las conclusiones que se van a exponer a continuación corresponden al conjunto de España, ya que, de la información obtenida, no se identifican diferencias sustanciales entre regiones (salvo la mayor concentración de mediciones de impacto en las provincias de Madrid, Barcelona y Bizkaia, según las respuestas recibidas en la encuesta), sectores de actividad, y tipologías y tamaños de organización, más allá de los aspectos puntuales recogidos en el capítulo dedicado a exponer los principales resultados.

La dimensión de la medición del impacto en España, independientemente del sector o del tipo de entidad, es aún muy reducida y con un recorrido temporal corto, pero en los últimos tres años ha crecido de manera constante. Se evidencia un creciente interés, reflexión y comunicación sobre el tema que aún no se ve suficientemente acompañado de experiencias prácticas. Esta situación se debe, según algunas voces expertas en la materia, a la ausencia de un marco global estratégico que actúe como referente, y facilite la cimentación y ordenación del ecosistema frente a la dispersión de prácticas, conceptualizaciones y referencias metodológicas

Según los resultados de la encuesta, el mayor porcentaje de practicantes de la medición de impacto en España se encuentra entre las entidades que conforman el Tercer Sector. Entre ellas, las de tamaño mediano declaran una trayectoria media de mediciones de impacto que se sitúa en torno a los cinco años. No obstante, se recomienda interpretar con prudencia este dato dada la constatación de que se sigue confundiendo y asociando frecuentemente las prácticas de evaluación con las de medición del impacto. Es por ello por lo que se considera necesario hacer un esfuerzo en seguir comunicando las diferencias entre los diversos términos y conceptos, y su relación con la medición y gestión por impacto.

También destaca el importante impulso que está teniendo este enfoque y práctica desde el, por el momento, reducido colectivo de los inversores sociales en España. De hecho, son el tipo de entidad con un mayor nivel de participación y financiación en relación con la medición del impacto, con un índice del 75% de las personas y organizaciones encuestadas que pertenecen a este sector que declaran haber desplegado esta práctica. Y además son el grupo de interés con el mayor número promedio de mediciones realizadas, bastante por encima del resto.

Desde un plano más cualitativo, las áreas o departamentos de Responsabilidad Social Corporativa de las empresas, algunas universidades, ciertas administraciones públicas y el sector de la consultoría especializada están dedicando crecientes esfuerzos a la sensibilización y concienciación sobre la relevancia de la medición y gestión del impacto, al desarrollo metodológico, y al impulso de nuevas experiencias.

El papel de las administraciones públicas, por el momento, ha sido pequeño y residual en el proceso de crecimiento de la cultura de medición y gestión del impacto en España. Algunas instituciones han financiado ciertos estudios y procesos, pero no han mostrado una voluntad y/o un conocimiento suficiente como para integrar dinámicas de medición de impacto a un nivel central y estratégico en los programas, proyectos, e intervenciones que reciben financiación pública.

Las entidades que realizan mediciones de impacto en España admiten que invierten pocos recursos tanto económicos como humanos en dicha práctica. No obstante, al compás del creciente interés que se está depositando en ella, también se declara una tendencia creciente en el empleo de recursos destinados a tal fin. Por el contrario, se manifiesta que uno de los aspectos prometedores del joven ecosistema español de medición y gestión del impacto radica en la existencia de una incipiente cantidad de personas cualificadas (provenientes del ámbito de la evaluación, de perfiles técnicos mayormente del área de proyectos, de la formación especializada de postgrado, y de algunas consultoras), con los conocimientos y la experiencia adecuados tanto para desplegar este tipo de prácticas como para desarrollar su integración en la gestión de las organizaciones.

Las incipientes mediciones de impacto en España aún no han logrado mantener la deseable regularidad y carecen, en la mayoría de las ocasiones, de un enfoque estratégico que facilitara su integración en el modelo de gestión tanto operativa como organizacional.

Aunque aún es un enfoque y una práctica minoritaria, las entidades que ya realizan mediciones de impacto se encuentran adecuadamente orientadas en la concepción y utilización de los resultados provenientes de las mismas ya que mayoritariamente los utilizan para el contraste de la transformación a la que se contribuye, la introducción de mejoras en el proyecto, y para evidenciar el acierto del enfoque y estrategia adoptados. La rendición de cuentas y la mejora en la eficiencia son objetivos que también tienen cierta relevancia, pero quedan en un segundo plano.

Desde el punto de vista metodológico, se declara un uso bastante diverso, con una clara predominancia de metodologías cualitativas y el desarrollo de *mix* metodológicos propios adaptados a las necesidades de la entidad y a las peculiaridades de la actividad cuyo impacto se desea medir. Para la elección de una u otra opción metodológica, las entidades españolas declaran que siguen los criterios de la sencillez, la factibilidad de su utilización en proporción a los recursos que se dispone, el rigor, la adaptabilidad a diferentes tipos de proyectos y actividades, y la amplia cobertura de todas las dimensiones de la iniciativa cuyo impacto se vaya a medir. Por el contrario, los factores que provocan un rechazo o menor uso de ciertas metodologías entre las organizaciones españolas son su complejidad, el elevado o desproporcionado volumen de recursos que requieren (tiempo, dinero, personas, datos, soportes informáticos, etc.), la dificultad de medición que plantean, y lo cuestionable de algunas de las valoraciones, sobre todo cuando se trata de monetizar aspectos intangibles.

Los ámbitos sobre los que se centran mayoritariamente las mediciones de impacto que se realizan en España son sectores con un claro contenido social: inclusión social, educación, salud/sanidad/bienestar, e inserción laboral. Justo detrás de ellos aparecen ámbitos con un contenido más económico como el empleo y el emprendimiento, pero que no dejan de tener claras implicaciones sociales. Los sectores que están muy relegados en cuanto a la aplicación de esta práctica son los comerciales, financieros, tecnológicos, industriales, servicios empresariales, y los relacionados con el ocio y la cultura, aunque se detecta en este último un salto cuantitativo importante de cara a futuro.

En relación con la profundidad de las mediciones que se llevan a cabo en España, se evidencia un reparto bastante igualitario del foco a medir entre actividades, *outputs*, *outcomes* e impactos

destacando los *outcomes* como la opción más utilizada.

Al analizar la actividad de medición del impacto de las organizaciones españolas desde el punto de vista de los siete principios de SVI (involucrar a los grupos de interés, entender qué cambia, valorar las cosas importantes, incluir únicamente lo esencial, no atribuirse en exceso, ser transparente, comprobar el resultado), en todos ellos se identifica un importante margen de mejora. Los criterios en los que, por el momento, se detectan evidencias de un mayor avance es en "valorar las cosas importantes" y en "incluir únicamente lo esencial". Por el contrario, donde apenas se encuentran pruebas evidentes de su aplicación es en el criterio de "comprobación del resultado".

El conjunto de esta fotografía del momento actual de la medición y gestión del impacto en España resulta comprensible para un ecosistema que está dando sus primeros pasos. Y también permite anticipar que su proceso de mejora no sólo va a depender de una mayor cantidad de mediciones sino también de elevar el nivel de calidad y rigor de las mismas, sin perder de vista el verdadero y profundo sentido de este enfoque que va mucho más allá de la obtención de unas métricas.

Los resultados de la investigación denotan que la evolución de este ecosistema está siendo pausada, sin que aparezca por el momento un agente, institución o sector que actúe como impulsor claro y decidido del mismo, destacando la ausencia de entidades que lideren por su trayectoria y experiencia en este ámbito, entidades que sean un referente claro para las demás. No obstante, varias entidades, que son miembros de ESIMPACT, se muestran como claros agentes impulsores de este ámbito en España.
Ha habido demandas, sin mucho éxito, desde varios sectores y grupos de interés para impulsar un mayor papel de las administraciones públicas, por una parte, como promotoras del uso de herramientas y metodologías de medición de impacto (en su calidad de financiadoras). Y, por otra parte, como impulsoras de la incorporación de estudios de impacto en la propia cultura de la gestión pública.

No obstante, se considera que se trata de un enfoque y de una práctica que ha llegado para quedarse. La normativa asociada a gran parte de las ayudas provenientes de las instituciones europeas, el vertiginoso crecimiento de las inversiones socialmente responsables, tanto a nivel nacional como internacional, la influencia de las organizaciones europeas que ya llevan tiempo integrando la medición del impacto en sus modelos de gestión, y la inclusión de esta práctica y enfoque en las convocatorias de algunos financiadores del Tercer Sector son los factores que actualmente impulsan la expansión y desarrollo de este ecosistema en España.

En general, se detecta que hoy en día pesa más el temor a lo que implicará la incorporación plena y definitiva de la medición y gestión del impacto y la incertidumbre de cómo hacerlo correctamente, que la visión de este proceso como una oportunidad para cambiar el paradigma de la gestión y dotarle de mayor sentido finalista asociado a un determinado propósito.

Las entidades y personas consultadas en la investigación declaran que los principales frenos para realizar alguna medición de impacto en el corto plazo son la falta de recursos económicos y humanos, y el no tener esta práctica la consideración de prioridad. En correspondencia, se formula una repetida petición de ayudas públicas para acometer estos procesos, y se echa en falta un liderazgo claro desde algún sector o ámbito institucional.

Ámbitos de mejora

Desde una perspectiva sistémica, una de las primeras acciones a impulsar para facilitar que el ecosistema de la medición y gestión del impacto en España se desarrolle de una manera sólida y armónica es la generación de un marco común terminológico, y de rigor y claridad metodológica y semántica al que poder referirse para generar la confianza necesaria en torno a este enfoque y esta práctica.

Complementariamente, se propone con gran contundencia la promoción de un **trabajo más colaborativo entre las entidades**, que facilite la transferencia de conocimiento mediante una mayor visibilidad y transparencia a las mediciones, y una comunicación más rigurosa de las mismas, sistematizando y difundiendo las lecciones aprendidas, o publicando estudios de caso con un grado de profundidad similar al que se propone en el presente estudio. Como resultado de esta línea de trabajo, sería deseable que surgieran alianzas enfocadas en enriquecer la oferta metodológica, y redes que promovieran colectivamente la medición y gestión del impacto, y que coordinaran los mensajes de los diferentes agentes que estén impulsando este ámbito.

Un número considerable de actores del ecosistema manifiestan que se podría dotar de un renovado impulso a la expansión de la medición y gestión del impacto en España si se la considerara como un **requisito para acceder a las ayudas, públicas y privadas, de los diferentes financiadores**. Y, simultáneamente, se solicita que estos mismos agentes financiadores, junto con las administraciones públicas y los inversores de impacto presten apoyo, tanto a nivel formativo como de recursos económicos, para que un mayor número de entidades vean factible y viable la realización de mediciones de impacto de sus intervenciones.

A nivel organizativo y estratégico, se considera muy necesaria una mayor sensibilización a los órganos de dirección y de gobierno respecto a lo que es el impacto social, su relevancia para conocer el auténtico valor de las actividades que realizan, y los beneficios de funcionar desde el paradigma de la gestión del impacto generado. Una mayor toma de conciencia y captura de evidencias sobre el valor social generado por cada organización facilitaría la adopción de estrategias, políticas y medidas que contribuyeran a incrementarlo, escalarlo, dotarlo de una mayor visibilidad, y, en definitiva, facilitar la evolución de la entidad hacia una organización gestionada desde el propósito y guiada por su impacto social.

Como consecuencia de lo anterior, y tal y como se expone en los estudios de caso que se han recogido en esta investigación, sería deseable que cualquier proyecto o programa incorporara necesariamente el compromiso de realizar una evaluación de impacto, tanto de su eficacia (resultados obtenidos), de su eficiencia (en relación con el coste de implementación) como de su efecto transformador.

Las experiencias reales y concretas que se han compartido son un ejemplo válido de que estas mediciones y evaluaciones de impacto, concebidas y aplicadas como práctica continuada desde el diseño de una actividad hasta tiempo después de su finalización, y centradas en las personas usuarias de las mismas, adquieren una relevancia singular como mecanismo de gestión para corregir, mejorar, y reorientar el desarrollo de cualquier proyecto u organización.

En correlación con lo recién apuntado, sería deseable que, desde los órganos de decisión y de gobierno, se hiciera una apuesta firme por medir el impacto y afrontar sus consecuencias, manifestando una clara voluntad política y estratégica a favor de la instauración de la cultura de la gestión por impacto. Esta decisión debería ir acompañada de una inversión suficiente en formación

y capacitación, y dotación de medios técnicos y tecnológicos de tal manera que la cultura organizacional basada en el impacto se integrara sistémicamente.

Desde el plano operativo, sería muy oportuno, en estos momentos iniciales de despunte del ecosistema, el que se actuara con progresividad y se simplificaran los procesos de medición, transmitiendo, desde los agentes dinamizadores de la práctica, la idoneidad de **guardar un equilibrio entre el rigor metodológico necesario y la proporcionalidad de los objetivos a cubrir y los recursos con que se cuenta**. Una posible fuente de ayuda en esta línea sería la de divulgar prácticas de medición "*low-cost*" – enfocadas a la capacidad y necesidades de *start-ups* u organizaciones de menor tamaño -, y desarrollar e importar nuevas y mejores herramientas tecnológicas de captación y gestión de datos, automatizando su recogida, tratamiento, almacenamiento, recuperación, análisis y consulta para nutrir el sistema de medición de manera completa y continuada.

Otra clara recomendación manifestada repetidamente por las diferentes opiniones y experiencias recabadas en la investigación es la idoneidad de tratar de entender los cambios que se generan a partir de una determinada iniciativa desde una combinación equilibrada y complementaria de aspectos cuantitativos y cualitativos, usando las metodologías más adecuadas para una y otra dimensión de la realidad.

Las opiniones recabadas recalcan que un aspecto crucial al inicio de cualquier proceso de medición del impacto es **definir con claridad qué se quiere evaluar** – en qué se va a poner el foco – **y para qué se quiere evaluar** – qué utilidad se les dará a los resultados de la medición de impacto -. Aunque esto parezca una limitación, sin embargo, dota de sentido, propósito y orientación al esfuerzo de medición, sin descartar la apertura a identificar resultados no esperados.

Otras de las cuestiones a mejorar que se desprende de los estudios de caso es tener un buen manejo de los tiempos. La medición tiene que centrarse en los cambios que se pretenden provocar en las personas usuarias/beneficiarias y en un contexto determinado, pero los cambios pueden aparecer en el corto, medio o largo plazo. Es importante tener este aspecto bien dimensionado desde el inicio del proceso de medición para poder identificar y gestionar adecuadamente los tiempos idóneos del mismo, centrándose no tanto en las fechas de un proyecto, sino en sus expectativas de generación de cambio.

Se recomienda que cualquier mejora de tipo operativo para las mediciones de impacto se cimente sobre una identificación muy clara del objetivo y propósito para acometer dicha práctica. A partir de aquí, sería deseable, en términos generales, una mayor coordinación entre los actores implicados en la medición, así como una mayor participación de toda la organización en estos procesos.

Por último, otro ámbito claro de mejora se circunscribe a la comunicación de los beneficios derivados de la medición del impacto, proporcionando formación y conocimiento de ejemplos en los que ésta se ha transformado en algo diferencial tanto para los grupos de interés externos como internos.

Siguientes pasos

Desde ESIMPACT, estamos decididos y comprometidos a dar continuidad y aprovechar al máximo los resultados derivados de esta investigación para intensificar la sensibilización y concienciación sobre la medición y gestión del impacto, fortalecer los conocimientos, capacidades, competencias y recursos disponibles para su correcto despliegue, contribuir a la expansión y sistematización de su práctica, así como a la movilización de los actores clave para el mejor desarrollo posible de este ámbito.

En línea con el propósito recién formulado, el impacto de esta investigación y publicación podría tener continuidad, y servir de inspiración y estímulo para el desarrollo de las siguientes posibles iniciativas:

Difusión, sensibilización y concienciación

- Promover presentaciones en foros presenciales y en redes sociales;
- Elaborar y difundir artículos y otro tipo de material divulgativo sobre aspectos concretos procedentes de la experiencia de medición y gestión del impacto;
- Organizar mesas redondas presentando estudios de caso concretos de gestión/medición del impacto;

Investigación y generación de conocimiento

- Crear un observatorio sobre la medición y gestión del impacto en España;
- Desarrollar y difundir nuevos estudios de caso a partir de la metodología empleada en la investigación para crear un repositorio de experiencias que sirva de referencia y motivación a otras entidades;
- Facilitar el acceso a experiencias de entidades internacionales en medición y gestión del impacto;

Movilización e incidencia

- Crear un *blog* sobre gestión por impacto;
- Promover la participación en jornadas sobre intercambio de buenas prácticas;
- Organizar reuniones y encuentros entre diversos actores del ecosistema para identificar sinergias, desarrollo de proyectos conjuntos y potenciales colaboraciones, y promover la coordinación entre ellos;
- Elaborar un borrador de propuesta legislativa para introducir la medición de impacto en las políticas públicas;

Formación y capacitación

- Desarrollar material formativo e impartir formación reglada y no reglada, presencial y online, sobre medición y gestión del impacto;
- Promover y colaborar con entidades universitarias para configurar una oferta formativa específica enfocada en el desarrollo del perfil profesional de gestor/a de impacto;
- Traducir al castellano materiales de alto interés para el aprendizaje de esta práctica y enfoque;
- Elaborar una guía práctica de apoyo a entidades para mejorar sus prácticas en medición y gestión del impacto;
- Reforzar la capacidad para auditar informes o procesos de gestión por impacto, e impulsar el proceso para su certificación.

Referencias bibliográficas

- Amor, Miquel, Xavier Aragay, y Marc Navarro (2017). *Informe final de la evaluación de impacto de la experiencia piloto de la Nueva Etapa Intermedia.* Barcelona: Jesuïtes Educació.

- Ayuso, Silvia (2018). *La medición del impacto social en el ámbito empresarial.* Documento de trabajo N° 26. Barcelona: Cátedra Mango, ESCI, Universidad Pompeu Fabra.

- Blasco, Jaume y David Casado (2009). *Guía práctica 5: evaluación de impacto.* Barcelona: Ivàlua.

- Díaz Foncea, Millán, Carmen Marcuello, y Chaime Marcuello (2012). *Empresas sociales y evaluación del impacto social. Revista de economía pública, social y cooperativa,* N° 75, agosto, 179-198. Madrid: CIRIEC-España.

- Dr. Harlock, Jenny (2013). *Impact measurement practice in the UK third sector: a review of emerging evidence.* Reino Unido: Third Sector Research Center, Working paper 106.

- Eurosif (2016). *European SRI Study 2016.* Bruselas.

- Feinstein, Osvaldo, and Eduardo Zapico-Goñi (2010). *Evaluation of Government Performance and Public Policies in Spain. Evaluation Capacity Development Working Paper,* N° 22. Washington DC: IEG, The World Bank.

- GECES (2014). *Métodos propuestos para la medición del impacto social.* Bruselas: Comisión Europea, Dirección General de empleo, asuntos sociales e inclusión.

- Gertler, Paul J., Sebastián Martínez, Patrick Premand, Laura B. Rawlings, y Christel M. J. Vermeersch (2017). *La evaluación de impacto en la práctica.* Washington DC: BID, Grupo Banco Mundial.

- Grupo de trabajo sobre evaluación de la ayuda (2005). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados.* París: CAD, OCDE.

- Kail, Angela, Alex Van Vliet y Lena Baumgartner (2013). *Impact measurement practices among funders in the UK.* Reino Unido: NPC y LBG.

- Hehenberger, Lisa, Anne-Marie Harling, y Peter Scholten (2015). *Guía práctica para la medición y la gestión del impacto.* Madrid: EVPA, AEF.

- Hornsby, Adrian (2012). *The Good Analyst. Impact Measurement and Analysis in the Social Purpose Universe.* Londres: Investing for Good.

- Impact Measurement Working Group (2014). *Measuring Impact.* Londres: Social Impact Investment Taskforce.

- KPMG (2018). *The Future of Welfare. Re-orienting European systems: key drivers for successful innovations and evaluation-based policies.* Italia: KPMG Advisory Italy, Università Bocconi and Human Foundation.

- Liberta Bonilla, Blanca Esther (2007). *Impacto, impacto social y evaluación del impacto,* V. 15, N° 3. Ciudad de La Habana: Acimed

- Larrú, José María (2007). *La evaluación de impacto: qué es, cómo se mide, y qué está aportando en la cooperación para el desarrollo,* en Larrú, J. M. (coord.), *Evaluación en la Cooperación para el Desarrollo.* Madrid: Colección Escuela Diplomática, N°12, 109-133.

- Larrú, José María (2010). *Algunas cuestiones conceptuales y metodológicas en torno a la evaluación de impacto.* Revista E-valuación 11, 20-31.

- Larrú, José María (2014). *Evaluaciones de impacto en la cooperación para el desarrollo. Revista de evaluación de programas y políticas públicas,* N° 3, 117-153. Madrid: UNED, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

- Lázaro, Blanca (2015). *Estudio comparado sobre institucionalización de la evaluación en Europa y en América Latina.* Colección Estudios, N° 15. Madrid: Programa EUROsociAL.

- NCVO (2013). *The Code of Good Impact Practice.* Londres: Inspiring Impact.

- Nicholls, Jeremy, Eilis Lawlor, Eva Neitzert and Tim Goodspeed (2013). Guía *para el retorno social de la inversión (SROI). Traducción y adaptación al español de "A Guide to Social Return on Investment"* publicado por 'The Cabinet Office'. Madrid: Grupo Civis.

- Pritchard, David, Eibhlin Ni Ogain y Tris Lumley (2012). *Making an impact: Impact measurement among charities and social enterprises in the UK.* Reino Unido: NPC.

- So, Ivy y Alina Staskevicius (2015). *Measuring the impact in impact investing.* USA: Harvard Business School.

- Trujillo, Ricardo, Ana Gómez y Raquel Canales (2018). *Midiendo el valor del impacto social empresarial. Guía de herramientas de medición y valoración del impacto social empresarial.* Madrid: Forética.

Webgrafía

- **Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL):** https://www.povertyactionlab.org/es/research-resources/introduction
- **Acumen:** https://vimeo.com/95528943
- **Agència Municipal de Salut Pública de Barcelona:** https://www.aspb.cat/
- **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible:** https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/
- **Alliance for Useful Evidence:** https://www.alliance4usefulevidence.org/
- **Área de Derechos Sociales del Ayuntamiento de Barcelona:** https://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/es
- **ATZEGI:** http://www.atzegi.eus/
- **Barcelona Activa:** https://www.barcelonactiva.cat/barcelonactiva/es/
- **B-MINCOME:** http://ajuntament.barcelona.cat/bmincome/es/
- **CODESPA:** https://www.codespa.org/
- **Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation:** https://www.csiro.au/
- **Consorci d'Educació de Barcelona:** https://www.edubcn.cat/ca/
- **DAMA-UPC:** https://www.dama.upc.edu/es
- **ESIMPACT:** http://www.esimpact.org/
- **Estándar europeo para la medición del impacto:** http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-696_en.htm
- **Foro Impacto:** https://www.foroimpacto.es/
- **Foundation Center:** https://foundationcenter.org/
- **Fundación Matía:** http://www.matiafundazioa.net/
- **GUREAK:** https://www.gureak.com/es/
- **ICTA - Institut de Ciència i Tecnologia Ambientals:** https://ictaweb.uab.cat/
- **Impact Management Project:** http://www.impactmanagementproject.com/understand-impact/
- **Impact Management Programme:** http://accessimpact.org/
- **Innovations for Poverty Action:** https://www.poverty-action.org/impact
- **Instituto de Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad Autónoma de Barcelona (IGOP-UAB):** https://igop.uab.cat/es/igop-2/
- **International Initiative for Impact Evaluation (3ie):** https://www.3ieimpact.org/our-expertise/impact-evaluation
- **IssueLab:** https://www.issuelab.org/
- **Ivàlua (Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas):** http://www.ivalua.cat/
- **La Tierra de los Yachaqs:** https://www.yachaqs.com/
- **Ley de información no financiera y diversidad:** https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-17989
- **Los siete principios de SVI:** https://socialvalueint.org/social-value/principles-of-social-value/
- **National Collaborative Centre for Methods and Tools:** https://www.nccmt.ca/
- **Nesta:** https://www.nesta.org.uk/
- **Novact (Instituto Internacional para la Acción Noviolenta):** https://novact.org/?lang=es
- **NPC (New Philanthropy Capital):** https://www.thinknpc.org/blog/what-does-impact-measurement-really-mean/
- **Objetivos de Desarrollo Sostenibles:** https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/
- **Observatorio Empresarial contra la Pobreza:** http://www.empresascontralapobreza.org/
- **Oxford Impact Measurement Programme:** https://www.sbs.ox.ac.uk/programmes/oxford-impact-measurement-programme
- **Proyecto de CODESPA "Desarrollo de un mercado de servicios culturales nativos para el sector turístico de convenciones en Cusco, a partir de la consolidación de las redes existentes y para la empleabilidad de poblaciones campesinas altoandinas en situación de pobreza (Fase 1)":** https://www.codespa.org/proyectos/turismo-de-convenciones-innovacion-en-turismo-rural-comunitario-para-salir-de-pobreza/
- **Servicios para la Acción Comunitaria:** https://ajuntament.barcelona.cat/acciocomunitaria/es/presentacion
- **SINNPLE:** https://sinnple.es/es/inicio/
- **Sistema de Monitoreo Orientado a Resultados – ROM:** https://www.adelante-i.eu/help-desk/monitoreo-evaluacion
- **Sistematización de CODESPA "Turismo de convenciones e inclusión social: experiencias innovadoras de turismo MICE":** https://www.codespa.org/aprende/publicaciones/turismo-convenciones-e-inclusion-social-experiencias-innovadoras-de-turismo-mice/
- **Social Reporting Standard:** https://www.ashoka.org/srs/en/story_html5.html
- **Social Value International:** https://socialvalueint.org/social-value/what-is-social-value/
- **Spainsif:** https://www.spainsif.es/
- **Teterum:** https://www.teterum.es/
- **The Young Foundation:** https://youngfoundation.org/
- **TRASI:** http://foundationcenter.org/gain-knowledge/foundation-ideas/trasi
- **Urban Innovative Actions:** https://www.uia-initiative.eu/en
- **Wales Centre for Public Policy:** https://www.wcpp.org.uk/

Anexo 1

MIEMBROS DEL *STEERING COMMITTEE*

El *Steering Committee* de la presente investigación está compuesto por personas y entidades que forman parte de la base social de ESIMPACT:

- Alejandro Hernández Renner
- Hugo Narrillos
- Alejando Manuel Pan
- María Raurell
- Rosa Ricucci
- Yolanda Rueda en representación de Nephila Health Partnership S.L., Socia y CEO
- Cristina San Salvador del Valle
- John Scade en representación de MAS Business, Director General
- Marcelo Segales en representación de la Fundación Tomillo, Coordina dor de proyectos del Área de Estudios e Innovación Social
- Lara Viada en representación de CREAS, Principal y responsable de medición de impacto

Anexo 2

PARTICIPANTES EN EL FOCUS GROUP

El 15 de octubre de 2018, se celebró en la sede de Deusto Business School en Madrid un *focus group* con la siguiente participación:

- Silvia Ayuso, Directora Académica de la Cátedra Mango de Responsabilidad Social Corporativa, ESCI-Universitat Pompeu Fabra
- Alejandra Bara, Area Manager en Roots 4 Sustainability
- Rodrigo Barahona, especialista en evaluación de campañas e influencia en Oxfam Intermón
- Antonio Igea, Responsable de la vocalía de afianzamiento internacional de la Comisión Colaborativa de la Red Internacional de Evaluación de Políticas Públicas
- Luis Miguel Morales, socio de Aproeval, Asociación Ibérica de Profesionales por la Evaluación, y experto en evaluación
- Marta Marañón, Responsable de relaciones institucionales y alianzas estratégicas en Ayuda en Acción
- Cristina San Salvador del Valle, Responsable de impacto social en Fundación BBK
- John Scade, Director General de MAS Business
- Marcelo Segales, Coordinador de proyectos del Área de Estudios e Innovación Social de Fundación Tomillo
- Lara Viada, Principal y responsable de medición de impacto en CREAS

Anexo 3
PERSONAS ENTREVISTADAS

En el último cuatrimestre de 2018, se realizaron entrevistas en profundidad a las siguientes personas:

- Marc Balaguer, director de Ivàlua, Institut Catalá d'Avaluació.
- Juan Casero, secretario general de la Sociedad Española de Evaluación de Políticas Públicas, y profesor del Master de Evaluación de Políticas Públicas de la Universidad de Sevilla.
- Juan Andrés Ligero, profesor de la Universidad Complutense de Madrid (UCM) y de la Universidad Carlos III, y codirector del Master en Evaluación de Programas y Políticas Públicas de la UCM.
- Miguel M. Galbis, socio director de Possible evaluación y desarrollo.
- Javier Martín Cavanna, director y fundador de la Fundación Compromiso y Transparencia, y presidente-editor de la revista Compromiso Empresarial.
- Marta Rey, directora de la Cátedra Inditex de Sostenibilidad en la Universidade da Coruña.
- Gonzalo Sales, director de la Fundación Juan Ciudad, y antiguo responsable de programas de RSC en Ferrovial.
- Lucía Velasco, asesora del Gabinete del Presidente de Gobierno, y experta en innovación social.

Anexo 4
LISTADO DE PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

Entre mayo y junio de 2019, se realizó una encuesta a través de la cual se obtuvieron 88 respuestas válidas. Los textos y las preguntas que contenía el cuestionario eran las siguientes:

Bienvenido/a a la encuesta de la investigación que estamos realizando desde la Asociación para la Medición y Gestión del Impacto Social, ESIMPACT, gracias al apoyo de la Fundación BBK.

El propósito de esta investigación es conocer el estado de la cuestión sobre la medición y gestión del impacto en España.

Esta encuesta es una herramienta fundamental para alcanzar el fin que pretendemos. Te pedimos por favor tu colaboración en cumplimentarla. Si nos facilitas tus datos, te mantendremos al corriente de los resultados de este proceso. Muchas gracias

1. **¿A qué grupo pertenece la entidad de la que formas parte actualmente?**
   - Universidades y centros de investigación
   - Tercer Sector (ONG de desarrollo, Fundaciones, organizaciones de acción social, emprendedores sociales, asociaciones y redes)
   - Inversores sociales
   - Administraciones públicas
   - Empresas (multinacionales, PYMES, redes o agrupaciones de empresas, bancos, agencias de valores, y otros intermediarios financieros)
   - Consultorías
   - Ns/Nc
2. **Alcance geográfico de la entidad.**
3. **Número de personas que trabajan en la entidad.**
4. **Departamento/Área en la que trabaja la persona que responde a la encuesta.**

En esta investigación, la medición de impacto se define como la obtención de información sobre los cambios en las personas y/o en el planeta generados por una determinada actividad en el largo plazo. La Gestión por impacto se entiende como el enfoque adoptado por entidades que han incorporado diferentes prácticas de medición de impacto de sus iniciativas (o de aquellas a las que prestan apoyo) de manera consistente, y que utilizan los resultados de estas actividades para orientar sus procesos de toma de decisiones operacionales y/o estratégicas. Te pedimos por favor que tengas en cuenta esta definición en tus respuestas a esta encuesta.

5. **Actualmente, ¿cuántas personas tienen funciones de coordinación de la medición de impacto en tu organización?**
6. **Departamento/Área en los que trabajan las personas que tienen funciones de coordinación de la medición de impacto.**

7. **¿Tu entidad ha participado y/o financiado al menos una medición o evaluación de impacto?**

Si la respuesta es que ha participado y/o financiado:

8. **¿Desde cuándo tu entidad ha participado y/o financiado mediciones de impacto?**
9. **¿En cuántas mediciones ha participado y/o financiado la entidad a la que perteneces?**
10. **Hace 3 años, ¿qué importancia consideras que se le daba a la medición de impacto en tu entidad?**
11. **Actualmente, ¿qué importancia consideras que se le da a la medición de impacto en tu entidad?**
12. **Hace 3 años, ¿cuántas personas tenían funciones de coordinación o supervisión en relación a la medición de impacto en tu organización?**
13. **Actualmente, ¿cuántas personas tienen funciones de coordinación o supervisión en relación a la medición de impacto en tu organización?**
14. **Organiza de más a menos importante las motivaciones para realizar las mediciones de impacto en las que tu entidad ha participado y/o financiado, siendo 1 el más importante y 12 el menos importante**
    - Introducir mejoras en la iniciativa cuyo impacto es objeto de medición
    - Constatar la transformación a la que se contribuye
    - Evidenciar el grado de acierto del enfoque y de la estrategia adoptada
    - Rendición de cuentas
    - Captar más fondos
    - Elevar la motivación de las personas participantes en la iniciativa
    - Gestionar riesgos ante posibles impactos negativos
    - Responder a requisito del financiador/es
    - Mejorar la eficiencia
    - Priorizar entre diferentes opciones o propuestas
    - Sistematizar el conocimiento
    - Ns/Nc
15. **La evaluación o evaluaciones de impacto en que ha participado y/o financiado tu entidad, ¿sobre qué temáticas trataban?**
16. **Indica el alcance de las mediciones de impacto en las que ha participado/financiado tu entidad (repartir 100 puntos entre las opciones según el nivel de utilización de cada una).**
17. **¿Qué tipo de entidades eran las que desplegaban esas iniciativas cuyo impacto fue medido?**
18. **¿Qué tipo de metodologías/marcos conceptuales se utilizaron en las mediciones de impacto en que participó y/o financió la entidad a la que perteneces?**
    - Experimentales (Randomized Control Trials)
    - Cuasi experimentales (análisis contrafactual, como Propensity Score Matching, diferencia en diferencia, etc.)
    - Cualitativas (historias de vida, grupo focal, entrevistas, etc.)
    - SROI
    - Análisis coste-beneficio
    - GEAccounting (monetización del valor social)
    - LBG/ONLBG
    - B Impact Assessment
    - Balance del Bien Común
    - Marco conceptual de Social Value International (SVI)
    - Guía EVPA
    - Impact Management Project
    - Otras (indica por favor cuáles)
    - Ns/Nc
19. **¿Qué metodología / marco conceptual de las que escogió le ha parecido más útil?**
20. **Por favor detalle su respuesta a la pregunta anterior.**
21. **¿Qué metodología / marco conceptual de las que escogió le ha parecido menos útil?**
22. **Por favor detalle su respuesta a la pregunta anterior.**
23. **En la medición o mediciones en las que participó y/o financió la entidad a la que perteneces, ¿qué es lo que se midió?**
    - Insumos
    - Actividades
    - *Outputs*
    - *Outcomes*
    - Impactos (parte atribuible de los *outcomes*)
    - Ns/Nc
24. **¿Fueron tenidos en cuenta todos los grupos de interés para dar su valoración sobre aquello que se estaba midiendo y sobre el proceso que se siguió para ello?**
25. **¿Se puso el foco en los cambios o transformaciones generadas por las actividades desplegadas?**
26. **¿Se evaluó la materialidad (relevancia, importancia) de los impactos considerados, con anterioridad a incluirlos en el análisis?**
27. **¿Participaron todos los grupos de interés en la valoración de los cambios o transformaciones generadas?**
28. **¿Se midió el impacto con datos del inicio de la iniciativa vs los del final de la iniciativa?**
29. **¿Se realizaron análisis de tendencias o de benchmarking u otro método para distinguir el cambio generado por la actividad propia frente al derivado de otros factores?**
30. **¿Se documentó y comunicó a todos los grupos de interés el proceso de medición de impacto, cada una de sus partes, cómo se han logrado los resultados, y las conclusiones y aprendizajes obtenidos?**

31. La comunicación que se ha hecho de la medición o mediciones de impacto, ¿era adecuada? (entendiendo como adecuada si se ha comunicado abiertamente y con transparencia el proceso de medición de impacto, cada una de sus partes, cómo se han logrado los resultados, y las conclusiones y aprendizajes obtenidos).

32. ¿En qué medida las mediciones en las que participó y/o financió la entidad a la que perteneces fueron realizadas por evaluadores externos?

33. ¿Se han utilizado los resultados de la medición o mediciones de impacto para realizar mejoras o tomar decisiones respecto al proyecto, iniciativa u organización evaluada?

34. Relata algún ejemplo de mejora o decisión tomada en base a la medición del impacto

35. ¿A qué nivel de la entidad se ha tomado decisiones en base a los resultados de la(s) medición(es) de impacto?

36. ¿Qué otros usos han tenido la medición o mediciones en las que ha tomado parte la entidad a la que perteneces?

37. En la medición o mediciones en las que ha tomado parte y/o financiado la entidad a la que perteneces, ¿se han tenido en cuenta impactos negativos o no esperados?

38. En la medición o mediciones en las que ha tomado parte y/o financiado la entidad a la que perteneces, ¿se ha repetido el proceso de medición sobre la misma iniciativa, área o programa en diferentes momentos?

39. Hace tres años, ¿cómo era el nivel de inversión de tu organización para realizar y/o financiar mediciones de impacto respecto a los presupuestos globales de la entidad? En caso de ser una consultora, valorar el nivel de facturación relacionado con la medición de impacto respeto al total facturado.

40. En el último año, ¿cómo ha sido el nivel de inversión de tu organización para realizar y/o financiar mediciones de impacto respecto a los presupuestos globales de la entidad? En caso de ser una consultora, valorar el nivel de facturación del último año relacionado con la medición de impacto respeto al total facturado.

41. La calidad de la o las mediciones realizadas ha sido auditada por una entidad externa cualificada para ello.

42. Indica por favor si la entidad de la que formas parte pertenece a alguna red que promueven la medición de impacto o alguna metodología en particular.

43. En las mediciones en las que ha participado y/o financiado la entidad a la que perteneces, ¿qué es lo que consideras que se ha hecho mejor?

44. ¿Cómo se podrían consolidar esas buenas prácticas?

45. En las mediciones en las que ha participado y/o financiado la entidad a la que perteneces, ¿qué es lo que consideras que no se ha hecho bien?

46. ¿Cómo se podrían corregir estas deficiencias?

47. ¿Qué oportunidades internas y externas ves para tu organización en relación a la medición y/o gestión de impacto?

48. ¿Cómo se podrían aprovechar?

49. ¿Qué barreras o dificultades internas y externas ves para tu organización en relación a la medición y/o gestión de impacto?

50. ¿Cómo se podrían afrontar?

51. Por favor, indica todas las organizaciones o profesionales que sabes que trabajan con un enfoque en la medición/gestión por impacto

52. En su opinión, cuál es la organización en España con mejor trayectoria en la medición/gestión por impacto?

53. ¿Por qué?

54. Si deseas recibir información sobre los resultados de esta investigación, déjanos por favor tu nombre y apellidos, y dirección de correo electrónico.

55. Por favor marque la casilla si nos autoriza a contactarlo/a por si quisiéramos profundizar sobre algún aspecto de su respuesta.

56. ¡Ya casi estás!
Como muestra de agradecimiento vamos a proceder al sorteo de 5 premios de "un año de té" entre aquellas personas que habéis participado en esta encuesta.
El sorteo se realizará durante el próximo mes de junio. Para poder participar, necesitamos que nos facilites tu número de móvil, y en caso de que salgas ganador/a, así podremos comunicarnos contigo para facilitarte el código con el que adquirir gratuitamente el té en Teterum.

57. LOPD. Para el cumplimiento de la Ley de Protección de Datos necesitamos que aceptes las condiciones de uso que vamos a hacer de los mismos, bajo estas líneas tienes todos los detalles al respecto. En ningún caso se utilizarán por motivos comerciales o similares. Por favor, marque la casilla correspondiente si acepta las condiciones de uso de los datos que nos proporciona.

Si la respuesta es que ni ha participado ni ha financiado:

58. ¿Se tiene previsto hacer alguna medición de impacto o financiación de la misma a lo largo del próximo año?

Si la respuesta es SI:

59. ¿Cuál será el alcance de la medición de impacto que se va a realizar?

60. Organiza de más a menos importante las motivaciones para realizar las mediciones de impacto en las que tu entidad tiene previsto participar y/o financiar, siendo 1 el más importante y 12 el menos importante.

61. ¿Sobre qué temática/s tratará/n la evaluación de impacto que se va a realizar?

62. ¿Cuál será el nivel de inversión de tu organización para realizar y/o financiar esa(s) medición(es) de impacto respecto a los presupuestos globales de la entidad? En caso de ser una consultora, valorar el nivel de facturación relacionado con la(s) medición(es) de impacto a realizar respeto al total facturado.

63. La calidad de la medición, ¿será auditada por una entidad externa cualificada para ello?

Si la respuesta es SI:

64. Indica por favor cuál es la entidad externa que auditará la medición de impacto a realizar.

65. ¿Qué tipo de metodologías/marcos conceptuales se van a utilizar en las mediciones de impacto en las que se prevé participar y/o financiar?

66. Indica por favor si la entidad de la que formas parte pertenece a alguna red que promueven la medición de impacto o alguna metodología en particular.

67. ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene tu organización para desarrollar en el futuro mediciones de impacto?

68. ¿Cómo se podrían afianzar?

69. ¿Cuáles son las principales debilidades que tiene tu organización para desarrollar en el futuro mediciones de impacto?

70. ¿Cómo se podrían corregir?

71. ¿Cuáles son las principales oportunidades que tiene tu organización para desarrollar en el futuro mediciones de impacto?

72. ¿Cómo se podrían aprovechar?

73. ¿Cuáles son las principales barreras o riesgos que tiene tu organización para desarrollar en el futuro mediciones de impacto?

74. ¿Cómo se podrían afrontar?

75. Por favor, indica todas las organizaciones o profesionales que sabes que trabajan con un enfoque en la medición/gestión por impacto.

76. En su opinión, cuál es la organización en España con mejor trayectoria en la medición/gestión por impacto?

77. ¿Por qué?

78. Si deseas recibir información sobre los resultados de esta investigación, déjanos por favor tu nombre y dirección de correo electrónico.

79. Por favor marque la casilla si nos autoriza a contactarlo/a por si quisiéramos profundizar sobre algún aspecto de su respuesta

80. ¡Ya casi estás!
Como muestra de agradecimiento vamos a proceder al sorteo de 5 premios de "un año de té" entre aquellas personas que habéis participado en esta encuesta.
El sorteo se realizará durante el próximo mes de junio. Para poder participar, necesitamos que nos facilites tu número de móvil, y en caso de que salgas ganador/a, así podremos comunicarnos contigo para facilitarte el código con el que adquirir gratuitamente el té en Teterum.

81. LOPD. Para el cumplimiento de la Ley de Protección de Datos necesitamos que aceptes las condiciones de uso que vamos a hacer de los mismos, bajo estas líneas tienes todos los detalles al respecto. En ningún caso se utilizarán por motivos comerciales o similares. Por favor, marque la casilla correspondiente si acepta las condiciones de uso de los datos que nos proporciona.

Si la respuesta es NO:

82. ¿Cuál es la razón para no tener previsto realizar una medición de impacto o financiación de la misma a lo largo del próximo año?

- Falta de recursos económicos
- Falta de recursos humanos
- Falta de interés
- Falta de conocimiento
- No es ahora una prioridad
- No aporta valor a lo que ofrece la entidad
- Es demasiado complejo
- No es una exigencia de nuestros grupos de interés
- Ns/Nc

83. ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene tu organización para desarrollar en el futuro mediciones de impacto?

84. ¿Cómo se podrían afianzar?

85. ¿Cuáles son las principales debilidades que tiene tu organización para desarrollar en el futuro mediciones de impacto?

86. ¿Cómo se podrían corregir?

87. ¿Cuáles son las principales oportunidades que tiene tu organización para desarrollar en el futuro mediciones de impacto?

88. ¿Cómo se podrían aprovechar?

89. ¿Cuáles son las principales barreras o riesgos que tiene tu organización para desarrollar en el futuro mediciones de impacto?

90. ¿Cómo se podrían afrontar?

91. Por favor, indica todas las organizaciones o profesionales que sabes que trabajan con un enfoque en la medición/gestión por impacto

92. En su opinión, cuál es la organización en España con mejor trayectoria en la medición/gestión por impacto?

93. ¿Por qué?

94. Si deseas recibir información sobre los resultados de esta investigación, déjanos por favor tu nombre y dirección de correo electrónico.

95. Por favor marque la casilla si nos autoriza a contactarlo/a por si quisiéramos profundizar sobre algún aspecto de su respuesta.

96. ¡Ya casi estás!
Como muestra de agradecimiento vamos a proceder al sorteo de 5 premios de "un año de té" entre aquellas personas que habéis participado en esta encuesta.
El sorteo se realizará durante el próximo mes de junio. Para poder participar, necesitamos que nos facilites tu número de móvil, y en caso de que salgas ganador/a, así podremos comunicarnos contigo para facilitarte el código con el que adquirir gratuitamente el té en Teterum.

97. LOPD. Para el cumplimiento de la Ley de Protección de Datos necesitamos que aceptes las condiciones de uso que vamos a hacer de los mismos, bajo estas líneas tienes todos los detalles al respecto. En ningún caso se utilizarán por motivos comerciales o similares. Por favor, marque la casilla correspondiente si acepta las condiciones de uso de los datos que nos proporciona.

Anexo 5

DESCRIPCIÓN DE METODOLOGÍAS DE MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL

En la pregunta 18 del cuestionario, se mencionan una serie de metodologías de medición del impacto social que abarcan una amplia variedad de enfoques y que son las más recurrentes entre las organizaciones de nuestro entorno.

A continuación, se va a explicar brevemente la finalidad y especificidad de cada metodología, y se proporciona un enlace para poder ampliar información sobre cada una de ellas:

- **Experimentales (Randomized Control Trials)**

  Un Randomized Controlled Trial o prueba controlada aleatorizada es un tipo de experimento científico que procura reducir ciertas fuentes de sesgo al realizar una medición y análisis determinado mediante la selección aleatoria de los componentes del grupo a analizar y de los grupos de control con los que se realizará el contraste.

  https://www.unicef-irc.org/KM/IE/impact_7.php

- **Cuasi experimentales (análisis contrafactual, como Propensity Score Matching, diferencia en diferencia, etc.)**

  La investigación cuasiexperimental sería aquella en la que existe una exposición, una respuesta y una hipótesis para contrastar, pero no hay aleatorización de los sujetos a los grupos de tratamiento y control, o bien no existe grupo control propiamente dicho.

  http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/BasesEvaluacionImpacto.pdf.

- **Cualitativas (historias de vida, grupo focal, entrevistas, etc.)**

  Las técnicas de medición de impacto cualitativas pretenden comprender cómo un fenómeno social es vivido e interpretado por aquellas personas o colectivos implicados en él sin necesariamente utilizar datos numéricos y sin conformar un grupo de control.

  http://www.dgfc.sepg.hacienda.gob.es/sitios/dgfc/es-ES/ipr/fcp1420/e/Documents/Guia8_Evaluacion_cualitativa_ivalua.pdf

- **SROI**

  "El SROI mide el cambio en formas que son relevantes para las personas u organizaciones que lo experimentan o contribuyen con él. Cuenta cómo se genera el cambio midiendo los resultados (*outcomes*) sociales, medioambientales y económicos, y usa términos monetarios para representar dichos *outcomes*. Esto permite calcular el ratio costo-beneficio"[48] .

  http://www.socialvalueuk.org/resources/sroi-guide/

- **Análisis coste-beneficio**

  El análisis de coste-beneficio es una técnica analítica que enumera y compara el costo neto de una intervención con los beneficios que surgen como consecuencia de aplicar dicha intervención no sólo a nivel económico sino también social y medioambiental.

  https://www.projectmanager.com/blog/cost-benefit-analysis-for-projects-a-step-by-step-guide

- **GEAccounting (monetización del valor social)**

  Un sistema estándar que es capaz de valorar, de forma objetiva y comparable, el valor global generado, o destruido, por cualquier tipo de organización, y refleja no solo el valor generado para los accionistas, sino también el generado para otros stakeholders o grupos de interés tales como Proveeedores, Clientes, Administración, Sociedad, etc.

  http://www.geaccounting.org/

- **LBG/ONLBG**

  LBG es una metodología que aporta datos fiables sobre las contribuciones, logros e impactos de la Acción Social Empresarial. Con su herramienta masimpact, facilita la captación, clasificación, gestión y medición de las actividades sociales.

  https://www.lbg.es/es/home

  ONLBG es una metodología para todo tipo de organizaciones, y en especial para el tercer sector, que propone un marco para la captación de las contribuciones, logros e impacto de iniciativas sociales, que aportando indicadores comunes facilita la agregación de datos y la comparación. Para esto cuenta con la herramienta masimpact, que favorece también la medición conjunta de proyectos sociales.

  https://www.onlbg.com/es/

[48] Nicholls, Jeremy, Eilis Lawlor, Eva Neitzert and Tim Goodspeed (2013, p. 8)

- B Impact Assessment

  Es un proceso para medir la habilidad de un negocio de generar ganancia, pero también la habilidad de crear valor para sus clientes, empleados, comunidad y el medio ambiente.

  https://bimpactassessment.net/

- Balance del Bien Común

  La Matriz del Bien Común es un modelo de desarrollo organizacional y valoración de la actividad que realiza una organización. En primer lugar, se realiza un Informe del Bien Común, es decir, se documenta exhaustivamente la actividad de la organización y su grado de compromiso activo con 20 temas relacionados con la Economía del Bien Común. En segundo lugar, se realiza el Certificado de Auditoría. El Informe del Bien Común y el Certificado de Auditoría constituyen juntos el Balance del Bien Común.

  https://economiadelbiencomun.org/primeros-pasos/

- Marco conceptual de Social Value International (SVI)

  Se basa en una serie de principios (https://socialvalueint.org/social-value/principles-of-social-value/) y de estándares y guías (https://socialvalueint.org/social-value/standards-and-guidance/)

  https://socialvalueint.org/

- Guía EVPA (European Venture Philanthopy Association)

  La Guía de la EVPA es un documento que sintetiza la mejor práctica en medición de impacto en cinco pasos presentados en un orden secuencial.

  http://www.fundaciones.org/es/servicios/informacion-documentacion

- Impact Management Project

  El Impact Management Project (IMP) es un foro que pretende construir un consenso global sobre cómo medir, comparar, y reportar los riesgos e impactos positivos a nivel medioambiental, social y de buen gobierno.

  https://impactmanagementproject.com/

Asociación para la medición y la gestión del impacto social

C/Padilla, 290-292. Entresuelo 1°. 08025 Barcelona

esimpact@esimpact.org

Creada en 2018, ESIMPACT es una asociación no lucrativa formada por profesionales e instituciones/empresas en el ámbito del impacto social.

La vocación de ESIMPACT es apoyar, promover y acelerar la gestión por impacto, entendida como la inclusión del valor social en la gestión de todo tipo de entidades y proyectos. La asociación surge de una necesidad de visibilizar un ecosistema en crecimiento en España, pero hasta ahora poco transparente. El impulso inicial surgió de Social Value International, asociación internacional de la que ESIMPACT es miembro y representante en España.

La asociación realiza actividades de *networking* (conferencias, seminarios, debates, etc.,) que facilitan la interrelación entre profesionales y empresas interesadas. Es además generadora y canalizadora de conocimiento, a través del desarrollo de estudios e informes y de la elaboración o promoción de guías y materiales con relación al impacto social y su medición. Asimismo, centraliza la información disponible en España sobre oportunidades relacionadas con la medición o gestión por impacto, y promueve la integración de los principios de gestión por impacto en la esfera pública.

https://www.esimpact.org/