

Cuadernos del Marqués de San Adrián

NÚMERO ESPECIAL - DICIEMBRE 2025

Del dato al cambio: el viaje hacia la gestión por impacto en España



Edición: diciembre de 2025

Cuadernos del Marqués de San Adrián

Revista de humanidades

Número 15

DIRECTOR / EDITOR:

D. Luis J. Fernández Rodríguez (Director UNED Tudela)

COORDINACIÓN EDITORIAL / EDITORIAL COMMITTEE:

D.º Susana Romanos (UNED Tudela)

D. Emilio J. Cepeda García (UNED Tudela)

CONSEJO CIENTÍFICO / ADVISORY BOARD:

D. Luis Jesús Fernández Rodríguez (UNED Tudela)

D. Fernando Liso Gaspar (UNED Tudela)

D. Santiago Martínez Magdalena (UNED Tudela)

D. José Antonio Perales Díaz (UNED Tudela)

D.º María Isabel Prieto Pérez (UNED Tudela)

D. Javier Andreu Pintado (UNED Tudela)

D.º Ruth Arrechea Enériz (UNED Tudela)

Publicado por:

Servicio de Publicaciones de UNED Tudela

c/ Magallón, 8

31500 Tudela (Navarra)

www.unedtudela.com

info@tudela.uned.es

© UNED Tudela, 2025

© de los textos: sus autores, 2025

ISSN: 1579-4806

Depósito Legal: NA-974/2002

Se prohíbe la reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra por cualquier medio o procedimiento, y el alquiler o préstamo público sin la autorización por escrito de los titulares del copyright, salvo excepción prevista por la ley.

Impreso en España Printed in Spain

Del dato al cambio: el viaje hacia la gestión por impacto en España

Cuadernos del Marqués de San Adrián

NÚMERO ESPECIAL - DICIEMBRE 2025



Qué es UNED Tudela

El Centro Asociado a la UNED en Tudela forma parte de la red de centros de la UNED y está ubicado en la Comunidad foral de Navarra, en la ciudad de Tudela. Su propósito es el de “promover la educación superior, la cultura y el desarrollo sostenible, impulsando la empleabilidad, el emprendimiento, la transformación digital, la cohesión social y el arraigo poblacional”.

Para ello desarrolla su actividad en cuatro líneas principales: la académica, con sus formaciones regladas; la de Extensión Universitaria; la tecnológica, a través del centro tecnológico qInnova; y la de calidad, a través de qGestión y la Cátedra de Calidad UNED “Ciudad de Tudela”.

UNED Tudela se configura como un espacio de investigación, docencia y transferencia de saberes entre la universidad, las instituciones públicas, las empresas y la ciudadanía. Desde su sede en Tudela, impulsa proyectos académicos y divulgativos en ámbitos como la sostenibilidad, la innovación social, la salud, las humanidades, la educación o la cultura digital, convirtiéndose en un punto de encuentro interdisciplinar que conecta el rigor científico con el compromiso social y territorial.

Para qué UNED Tudela

UNED Tudela promueve la reflexión crítica y el aprendizaje continuo como motores de desarrollo y cohesión social. Para ello, fomenta la investigación aplicada y el debate en torno a los desafíos actuales; organiza actividades de formación y divulgación abiertas al público; y facilita la colaboración entre expertos, instituciones y agentes del territorio. A través de su labor, el centro busca transformar el conocimiento en impacto real, contribuyendo al progreso sostenible, la igualdad de oportunidades y la participación de la ciudadanía en la construcción de una sociedad más informada, innovadora y solidaria.

Qué es ESIMPACT

EsImpact es la Asociación española para la difusión, generación y gestión del conocimiento en torno a la medición y la gestión del impacto social. Constituida por profesionales, instituciones y empresas de todo el país, actúa como un nodo de referencia que conecta a quienes diseñan, financian, ejecutan o evalúan proyectos con propósito social. Desde su

sede en Barcelona, la organización funciona como espacio de encuentro – virtual y presencial – donde se comparten metodologías, casos de estudio y estándares internacionales, fortaleciendo así un ecosistema que integra tercer sector, administraciones públicas, universidades y sector privado.

Para qué ESIMPACT

La razón de ser de EslImpact es impulsar en España una cultura de “gestión por impacto”. Para lograrlo, sensibiliza a los distintos agentes productivos sobre la importancia de medir, gestionar y maximizar el valor social de sus iniciativas; ofrece formación acreditada, promueve investigaciones de alcance estatal, facilita recursos operativos –como un portal colaborativo de buenas prácticas– y ejerce advocacy para que las decisiones públicas y privadas integren criterios de impacto social sólidos. En síntesis, la asociación dota de conocimiento, herramientas y red de apoyo a quienes desean transformar datos sobre cambios sociales en palancas efectivas para la toma de decisiones y la creación de valor sostenible.

Sobre los autores de este informe

Investigador y autor principal

Jorge Alarcón es consultor e investigador independiente con una sólida trayectoria en inversión de impacto y financiación para el desarrollo. Jorge ha prestado asesoramiento técnico a instituciones financieras de desarrollo sobre cómo mejorar su movilización de capital privado mediante estrategias de mitigación de riesgo o gestión de activos. Asimismo, ha asesorado a diversas organizaciones, desde fondos de capital privado en infraestructuras en mercados emergentes a gestoras de activos cotizados, desde fundaciones bancarias a *family offices*, sobre cómo optimizar su impacto positivo sobre las personas y el planeta. Asimismo, colabora con un think tank desarrollando investigación en política climática y medioambiental. Es graduado en Relaciones Internacionales y Traducción e Interpretación (doble grado bilingüe) por la Universidad Pontificia de Comillas y MBA por ICEX-CECO.

Coordinación y revisión técnica

Sophie Robin es fundadora y secretaria de EsImpact. Asimismo, es fundadora, socia y directora de Impacto de Stone Soup Consulting. Sophie acumula más de 25 años de experiencia en la medición y gestión del impacto y ha trabajado con más de un centenar de actores del ecosistema de impacto en Europa y otras regiones, fortaleciendo sus capacidades y/o evaluando su impacto social, incluyendo desde fundaciones filantrópicas, empresas, empresas sociales, ONGs, banca de microcréditos, inversores de impacto. Fue jurado del Social Innovation Tournament del Instituto del Banco Europeo de Inversiones y ha dirigido estudios del ecosistema encargados por, entre otros, el Banco Europeo de Inversiones.

Listado de acrónimos

AEF	Asociación Española de Fundaciones
ANECA	Asociación Nacional de Evaluación de la Calidad y la Acreditación
CEPES	Confederación Empresarial Española de la Economía Social
CIS	Contrato de Impacto Social
COFIDES	Compañía Española de Financiación al Desarrollo
CSRD	Directiva europea sobre información corporativa en materia de sostenibilidad ("Corporate Sustainability Reporting Directive")
ESG	Ambiental, Social y de Gobernanza ("Environmental, Social and Governance")
FCN	Fundación Caja Navarra
FIS	Fondo de Impacto Social
GRI	Iniciativa de reporte global ("Global Reporting Initiative")
IA	Inteligencia Artificial
IFIs	Instituciones de Financiación del Desarrollo
KPIs	Indicadores clave del desempeño ("Key Performance Indicators")
MGI	Medición y gestión del impacto
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OPIM	Principios Operativos para la Gestión del Impacto ("Operating Principles for Impact Management")
ONG	Organización No Gubernamental
PE	Capital privado ("Private Equity")
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
MEL	Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje ("Monitoring, Evaluation & Learning")
MEAL	Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje ("Monitoring, Evaluation, Accountability & Learning")
MITECO	Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico
RCTs	Ensayos controlados aleatoriamente ("Randomised Controlled Trials")
RSE	Responsabilidad Social Empresarial

SASB	Junta de Normas de Contabilidad en Sostenibilidad ("Sustainability Accounting Standards Board")
SGICG-CA	Sistema de Garantía Interna de Calidad de los Centros Asociados
SpainNAB	Consejo Asesor Nacional para la Inversión de Impacto
SERES	(Fundación) Sociedad y Empresa Responsables
SROI	Retorno social de la inversión ("Social Return on Investment")
TCFD	Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras Relacionadas con el Clima ("Task Force on Climate-related Financial Disclosures")
TNFD	Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras Relacionadas con la Naturaleza ("Task Force on Nature-related Financial Disclosures")
UNDP SDG Impact Standards	Estándares de impacto de los ODS del PNUD
UNED	Universidad Nacional de Educación a Distancia
VC	Capital riesgo ("Venture Capital")

Índice de contenidos

Resumen ejecutivo 14

1. Prólogo 19

2. Introducción: medir para gestionar 21

3. Metodología de investigación y limitaciones 24

4. De la medición a la gestión del impacto en España 26

4.1. Marco conceptual: el auge de la gestión del impacto 26

4.2. España: estado del arte y avances 28

5. Análisis por tipología de actores de impacto 49

5.1. Fundaciones y filantropía 49

5.2. ONGs y sector social y asociativo 55

5.3. Inversores de impacto 57

5.4. Banca de impacto 64

5.5. Consultoría 66

5.6. Academia 67

5.7. Empresas 69

5.8. Sector público 77

6. La gestión del impacto en Navarra: tendencias y actores 82

6.1. Tendencias y Actores 82

6.2. El caso de la UNED: impacto desde la academia 90

7. Propuestas para avanzar la gestión del impacto 96

7.1. Propuestas para España 96

7.2. Propuestas para Navarra 100

Anexo I: Detalles técnicos de la encuesta 102

Anexo II: Listado de participantes en las entrevistas y grupos Focales 106

Índices de figuras, tablas y casos de estudio

Figuras

- Figura 1. Resultados de la encuesta: liderazgo de la agenda de impacto en la organización 17
Figura 2. Resultados de la encuesta: preparación de las organizaciones para gestionar el impacto 17
Figura 3. Resultados de la encuesta:
estimación del avance en la gestión del impacto (más allá de la medición) 17
Figura 4. Resultados de la encuesta: formación en temas de impacto 18
Figura 5. Resultados de la encuesta: facilitadores para consolidar la gestión del impacto 18
Figura 6. Resultados de la encuesta: barreras para consolidar la gestión del impacto 19
Figura 7. Resultados de la encuesta: importancia estratégica de la gestión del impacto 19
Figura 8. Resultados de la encuesta: utilidad de integrar un enfoque de gestión del impacto 20
Figura 9. Resultados de la encuesta: grado de avance en la gestión del impacto en España 20
Figura 10. Resultados de la encuesta: sectores más avanzados en la gestión del impacto 22
Figura 11. Resultados del grupo focal: sectores más y menos avanzados en la gestión del impacto en España 22
Figura 12. Resultados de la encuesta: utilidad de las herramientas de MGI 25
Figura 13. Resultados de la encuesta: herramientas y marcos utilizados en MGI 26
Figura 14. Resultados de la encuesta: departamento responsable de la MGI 27
Figura 15. Resultados de la encuesta: uso de KPIs de impacto 27
Figura 16. Resultados de la encuesta: existencia de estrategias de impacto 28
Figura 17. Resultados de la encuesta: grado de integración del impacto en la toma de decisiones 28
Figura 18. Resultados de la encuesta: factores en la toma de decisiones sobre el impacto 29
Figura 19. Resultados de la encuesta: la incentivación por impacto 29
Figura 20. Resultados del impacto: aplicación de aprendizajes en la gestión del impacto 30
Figura 21. Resultados del grupo focal: sectores más y menos avanzados en la gestión del impacto en Navarra 53
Figura 22. Composición de la encuesta: tipos de organizaciones 64
Figura 23. Composición de la encuesta: antigüedad de las organizaciones 64
Figura 24. Composición de la encuesta: antigüedad de la práctica de MGI 65
Figura 25. Composición de la encuesta: tamaño de los equipos 65
Figura 26. Composición de la encuesta: nivel de responsabilidad del encuestado 71

Tablas

- Tabla 1. Recapitulación de fuerzas impulsoras de la gestión del impacto en España 23
Tabla 2. Recapitulación de fuerzas bloqueadoras de la gestión del impacto en España 24
Tabla 3. Tipología de segmentos empresariales por su enfoque de MGI 45
Tabla 4. El papel del sector público en la economía de impacto 51
Tabla 5. Recapitulación de fuerzas impulsoras de la gestión del impacto en Navarra 56
Tabla 6. Recapitulación de fuerzas bloqueadoras de la gestión del impacto en Navarra 57
Tabla 7. Participantes en el grupo focal para España 67
Tabla 8. Participantes en el grupo focal para Navarra 67
Tabla 9. Actores del ecosistema de impacto en Navarra entrevistados 68

Casos de estudio

Caso de estudio 1. La Teoría del Cambio en el contexto fundacional 33

Caso de estudio 2. Los OPIM 38

Caso de estudio 3. Los Estándares de Impacto de los ODS del PNUD 40

Caso de estudio 4. La contabilidad ponderada por impacto 49

Caso de estudio 5. Contratos de impacto social 50

Casos de estudio en Navarra

Caso de estudio en Navarra 1. MGI en la Fundación Caja Navarra:

SROI, inversión de impacto y contratos de impacto social 53

Caso de estudio en Navarra 2. Mutua Navarra: de medir para rendir cuentas a medir para gestionar 54

Caso de estudio en Navarra 3. Grupo Enhol: empresa familiar y gestión del impacto 55

Resumen ejecutivo

El informe que tiene entre sus manos ofrece una aproximación al estado del arte en la gestión del impacto en España. La investigación toma el testigo del informe anterior de Eslmpact centrado en la medición del impacto, paso previo y necesario para la gestión del impacto.

El avance del ecosistema de impacto en toda España es constatable, aunque persiste un énfasis en la medición que no siempre se traduce en una atención adecuada a la gestión. Los resultados de la recogida de datos demuestran un alto compromiso directivo y una concienciación generalizada (83% considera estratégica la gestión del impacto y 96% reconoce su utilidad), pero una dotación insuficiente de recursos que frena su consolidación. Las barreras más comunes son la falta de estandarización metodológica, la escasez de recursos humanos y financieros y el cortoplacismo organizacional.

Aunque resulta complicado extraer generalizaciones de la diversidad inherente a cada sector, aquellos que tienen en el impacto su razón de ser suelen ser percibidos como líderes y muestran una creciente sofisticación en la gestión del impacto, como serían sectores filantrópico, asociativo y consultorías. Sin embargo, dichos resultados quedan fuertemente matizados por el tamaño y capacidades específicos a cada organización.

El cambio es patente en todos los sectores. La inversión de impacto y la banca ética muestran un crecimiento sostenido y han desarrollado códigos de buenas prácticas y marcos profesionales. La academia y la consultoría consolidan su papel como difusores de conocimiento y creadores de "infraestructura de mercado", mientras las empresas comienzan a adoptar metodologías avanzadas (SROI, contabilidad ponderada por impacto, certificaciones B-Corp).

A escala nacional, el ecosistema de impacto español se caracteriza por un progreso desigual pero convergente hacia la integración del impacto en la gestión estratégica. La falta de un lenguaje común y de indicadores comparables impide aún medir y gestionar de forma sistemática. No obstante, emergen tendencias positivas: uso creciente de herramientas como la Teoría del Cambio, profesionalización de las fundaciones, aparición de incentivos ligados al impacto y avances regulatorios como la Directiva CSRD o el Fondo de Impacto Social gestionado por COFIDES.

En Navarra, el ecosistema de impacto presenta rasgos distintivos. Existe un liderazgo relativo del sector público, impulsado por programas como InnovarSE, y una fuerte cultura filantrópica que se traduce en experiencias pioneras como Fundación Caja Navarra o Mutua Navarra. Específicamente, UNED Tudela ejemplifica la gestión del impacto desde el ámbito académico, habiéndose consolidado en su modelo de gestión de la calidad y su proyecto de medición del valor social. Aun así, el foco sigue centrado en la medición, con menor avance en la gestión efectiva y coordinación intersectorial. Las principales fuerzas impulsoras son la divulgación de casos de éxito, el networking y la política pública tractora; las bloqueadoras, el desconocimiento del concepto de impacto, la heterogeneidad metodológica y la falta de incentivos.

Este informe formula asimismo una serie de recomendaciones, tanto para España como para Navarra, que puedan inspirar los esfuerzos orientados a reforzar la gestión del impacto en cada ámbito.

Para España, se perfilan nueve recomendaciones:

- 1. Reforzar la medición como base de la gestión.** Consolidar metodologías homogéneas y fiables que sirvan de insumo para la toma de decisiones estratégicas.
- 2. Desplegar campañas de sensibilización y formación.** Capacitar equipos en medición y gestión, especialmente en ONGs y pymes con recursos limitados, y abanderar la gestión del impacto como valor intrínseco para todas las organizaciones.
- 3. Fomentar alianzas público-privadas e intersectoriales.** Promover la colaboración tanto entre actores dentro de un mismo sector, como entre sectores diferentes, con el sector público como árbitro y regulador que incentive el impacto.
- 4. Conectar el conocimiento académico con la práctica profesional.** Incentivar proyectos de investigación aplicada, casos de estudio y transferencia de conocimiento
- 5. Priorizar la gestión del impacto como práctica de propio derecho.** Más allá de ser una “coletilla de la medición”, impulsar la gestión del impacto alineando la voluntad estratégica que

ya existe en las organizaciones con una dotación de recursos realista y estructuras organizativas que la sostengan.

- 6. Generar infraestructura de mercado y conocimiento.** Impulsar la creación, sistematización y difusión de ese conocimiento que ya existe y que las organizaciones atesoran, pero que no se optimiza ni se comparte.
- 7. Fortalecer la cultura del aprendizaje, incluyendo el fracaso.** Fomentar la transparencia y la documentación de lecciones aprendidas, positivas o negativas.
- 8. Explorar la incentivación del impacto.** Introducir mecanismos de remuneración ligados a resultados de impacto en organizaciones y no solo aquellas con mandatos económico-financieros, como inversores y empresas.
- 9. Profundizar en la comprensión del impacto sistémico.** Analizar los efectos agregados e interdependientes para gestionar el impacto de forma holística.

Para Navarra, se perfilan cuatro recomendaciones:

- 1. Desplegar acciones de concienciación desde todos los sectores.** Difundir casos de éxito y buenas prácticas, complementando la sensibilización con la sistematización y publicación de aprendizajes.
- 2. Complementar la concienciación con formación accesible.** Crear un "kit de arranque al impacto" para pymes y organizaciones con recursos limitados, que permita generar comunidades de aprendizaje y una metodología común inspirada en el modelo InnovaRSE.
- 3. Armonizar y homogeneizar los instrumentos de medición.** Trabajar hacia un lenguaje común del impacto mediante indicadores compartidos, al ser la falta de armonización una preocupación que el ecosistema navarro percibe como una limitación estructural.

- 4. Impulsar la incentivación del impacto desde el sector público.** Diseñar paquetes de incentivos –sellos, beneficios fiscales y criterios en licitaciones y subvenciones– que premien la gestión efectiva del impacto e integren este enfoque en la política pública navarra.

En síntesis, España cuenta con una base sólida y prometedora para avanzar hacia una gestión por impacto integral. Es el momento de revalorizar la gestión del impacto y aprovechar el compromiso estratégico que ya existe para trasladarlo a un impulso real en dotación de recursos. Para Navarra, su tejido colaborativo, sus fuertes conexiones empresa-filantropía-ONGs y su avance en el impacto local, facilitan avances en un ecosistema con apetito por el impacto que se beneficiaría de mayor homogeneización, formación e incentivación.

1. Prólogo



La universidad, como agente de transformación social, debe anticipar los cambios, comprenderlos y convertirse en motor de progreso para su territorio. En UNED Tudela, entendemos esta responsabilidad como un compromiso con Tudela, Navarra, el resto de los centros asociados de la UNED y nuestro alumnado en España, Europa e Hispanoamérica. Y también con la sociedad en su conjunto. Por ello, nos marcamos como meta estratégica generar conocimiento útil, transferible y capaz de producir un impacto real y medible. Esta convicción inspira tanto el proyecto en el que se enmarca este informe como las acciones que impulsamos con un objetivo claro, el de avanzar hacia un enfoque que permita medir y gestionar mejor nuestro impacto, para reforzar nuestra contribución a las personas y al territorio.

Este trabajo, desarrollado en colaboración con ESImpact y apoyado por la subvención a las cátedras de las universidades navarras del Departamento de Universidad, Innovación y Transformación Digital del Gobierno de Navarra, da continuidad al informe del 2018 e incorpora una mirada más madura, amplia y orientada a la acción. Porque hoy ya no basta con medir, sino que es necesario gestionar teniendo en cuenta el impacto, integrar los resultados en la toma de decisiones y evolucionar hacia modelos que generen aprendizaje, valor social y transformación sostenible.

Este informe ofrece una visión actual de cómo se está trabajando el impacto social y ambiental en España y Navarra. Su elaboración ha combinado distintas fuentes de información (análisis de documentos, grupos de debate, entrevistas y encuestas) que han permitido obtener una imagen clara de los avances, dificultades y necesidades.

Nuestra meta ha sido responder a un doble propósito: aportar conocimiento útil que fortalezca a la comunidad de personas e instituciones que impulsan la gestión del impacto en nuestro país; y seguir mejorando internamente para dotarnos de un modelo propio que refuerce nuestro papel de referencia dentro de la red de centros asociados de la UNED.

Los resultados muestran una evolución positiva (mayor sensibilización, más presencia del impacto en la toma de decisiones y avances en distintos sectores), aunque persisten retos como la falta de recursos, la necesidad de herramientas compartidas y el paso definitivo de saltar desde “medir lo que se hace” hasta “usar esa información para mejorar y transformar”.

Desde UNED Tudela, siempre apostaremos por una universidad que no solo transmita conocimiento, sino que lo convierta en progreso y bienestar colectivo. Deseamos que este informe inspire, anime al diálogo y fortalezca el ecosistema de gestión del impacto en Navarra y España.

Luis J. Fernández Rodríguez
Director de UNED Tudela

2. Introducción: medir para gestionar

Durante la última década la llamada economía de impacto, aquella que equipara los resultados financieros a los resultados sobre las personas y el planeta dentro de una triple rentabilidad, ha crecido notablemente. Puede parecer que aún estamos lejos de integrar plenamente un enfoque de medición y gestión del impacto (MGI), entendiendo el impacto como el cambio en los efectos de una actividad sobre las personas y/o el planeta. Y sin embargo, existen razones para el optimismo a medida que la regulación europea consagra un enfoque de doble materialidad que considera tanto los efectos del planeta y la sociedad sobre las empresas (“fuera adentro”), como los efectos de la empresa sobre personas y planeta (“dentro afuera”)

Es decir, lo que el sector social llevaba años realizando se está convirtiendo en una práctica generalizada en diferentes sectores, que avanzan a velocidades distintas. Para las fundaciones el impacto puede considerarse la razón que justifica su existencia, para los inversores, y para cada vez más empresas, el impacto pasa a ser no solo intencionalidad convertida en mandato sino incluso, un valor estratégico y una ventaja competitiva en el mercado. Mientras el mundo académico redobla su interés por arrojar luz sobre la medición y gestión del impacto, impulsando los necesarios esfuerzos de consenso y armonización, el sector público no solo facilita mediante regulación incentivadora, sino que incluso participa del impacto, tanto a nivel regional desde Navarra como a nivel estatal con el joven Fondo de Impacto Social que combina capital público y privado para impulsar negocios positivos con las personas y el planeta. De una manera u otra, los principales agentes de la sociedad se involucran e interactúan con la llamada “economía de impacto”.

Naturalmente, queda mucho camino por recorrer. Y para ello será fundamental continuar la labor de investigación y transferencia de conocimiento que permita empujar esa transición de la medición de efectos a la gestión del cambio positivo que este informe identifica como la promesa emergente del crecimiento de la economía del impacto. Es en este contexto donde surge la motivación de este informe, que aspira a arrojar luz sobre el estado presente de las prácticas de medición y gestión del impacto en España. Para ello, el informe bucea en las prácticas concretas de los principales actores de impacto, clasificados conforme a una taxonomía que distingue, por sus diferentes prácticas de medición y gestión del impacto, las siguientes categorías:

- **Fundaciones e instituciones filantrópicas:** actores de impacto por excelencia, se puede argumentar que las fundaciones existen por y para el impacto. Constituyen probablemente el grupo más avanzando en medición y gestión del impacto y continúan ejerciendo un liderazgo importante, además de concentrar la mayoría de investigación sobre prácticas de medición y gestión del impacto.
- **Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) y sector social y asociativo:** considerados tradicionalmente la demanda de impacto (receptores de financiación de impacto), son pioneros en la medición de impacto por su proximidad a los beneficiarios últimos del impacto, dado que son quienes suelen protagonizar desde primera línea el despliegue de esos efectos positivos sobre las personas y el planeta.
- **Inversores:** el auge de la inversión de impacto justifica una categoría separada para el sector inversor, que ha avanzado notablemente en el desarrollo de sus propias metodologías para medir el impacto en paridad con el retorno financiero de sus inversiones. Aunque otros actores como fundaciones también realizan con frecuencia inversión de impacto, se entiende esta categoría circunscrita a fondos de inversión y actores financieros no creados específicamente para el impacto, sino para la gestión y canalización de recursos financieros bajo el prisma de estrategias concretas de optimización del retorno financiero y/o el impacto.
- **Banca:** separada de los inversores por sus particulares circunstancias y el liderazgo de algunas instituciones bancarias en medir y gestionar el impacto, que justifica una categoría propia que permita aportar mayor granularidad a los datos. El notable avance de sectores bancarios como la banca ética o los microcréditos en la MGI refuerza la necesidad de esta categoría.
- **Consultoría:** engloba no solo empresas de consultoría y asesoramiento, sino también otro tipo de organizaciones facilitadoras o amplificadoras de la economía del impacto, como podrían ser, por ejemplo, firmas boutique especializadas en la provisión y manejo de datos de impacto. Se trata de un sector en auge que fortalece el funcionamiento de la economía de impacto aportando claridad, transparencia, homogeneización y sistematización.

- **Empresas:** actor emergente en la MGI que pivota desde la obligatoriedad normativa (sobre todo para grandes corporaciones cotizadas y multinacionales) de enfoques de sostenibilidad hacia la gestión proactiva del cambio positivo de empresas sociales con una intencionalidad de impacto desde su nacimiento.
- **Sector público:** centrado tradicionalmente en un papel regulador, el sector público ha progresado en el lanzamiento de iniciativas pioneras de optimización de recursos públicos al servicio de la economía del impacto, ya sea aportando capital público y movilizando el privado para financiar sectores desatendidos; o apoyando iniciativas de formación y sensibilización. Pese a ello, la medición y gestión de impacto en el sector público es todavía embrionaria y suele circunscribirse al ámbito de la evaluación de políticas públicas. Su particular posición de no solo regulador sino facilitador y creador de mercados le otorga un papel clave en la futura evolución de la MGI en nuestro país.
- **Mundo académico (o “academia”):** el mundo académico refuerza la práctica de MGI al impulsar la investigación, pero también a través de la documentación y sistematización del conocimiento. Trabaja en complementariedad con el sector consultor y de datos de impacto y permite informar la toma de decisiones en el resto de actores, conectando la investigación con la práctica. Está considerablemente avanzando gracias al impulso de algunas instituciones académicas pioneras en la investigación en el ámbito de la economía del impacto.

En suma, avanzamos hacia una economía donde los resultados ambientales y sociales ascienden a la preeminencia que merecen, en paridad con los resultados financieros. El *doing good while doing well* que inspira la economía del impacto demanda un nuevo paradigma donde la medición es solo el comienzo de un viaje que prosigue con la gestión en aras de una mejora y un aprendizaje constantes. El informe que tiene en sus manos ofrece una brújula para no solo visitar el recorrido de nuestro país, con sus logros y sus puntos de mejora, sino también para inspirar un impulso decidido a la práctica de la MGI desde todas las esquinas del mapa del impacto.

3. Metodología de investigación y limitaciones

La metodología de investigación del presente estudio se apoya en la combinación clásica de información primaria y secundaria:

- **Información secundaria** obtenida de una revisión documental del conocimiento existente. Al ser un campo relativamente nuevo y con escasa sistematización, existen vacíos importantes en los datos obtenidos de las publicaciones disponibles. La ausencia de documentación sobre prácticas de medición y gestión del impacto en España, sobre todo un análisis comparativo entre tipos de organizaciones y articulación de progresos y mejores prácticas, constituye un hallazgo en sí mismo que apunta a la inmadurez del impacto en muchos casos. Existe mayor granularidad y alcance de la información en algunos tipos de actores, en particular el sector fundacional y filantrópico y en menor medida, los inversores, frente a otros que puedan integrar la gestión del impacto de forma menos extendida.
- **Información primaria**, para lo cual se han diseñado una serie de herramientas de recolección de datos:
 - Desarrollo de **2 grupos focales** como punto de apoyo crítico para la recogida de información. El aporte cualitativo de los grupos focales complementa el elemento cuantitativo de la encuesta (ver más abajo). Se han celebrado dos grupos focales: uno a escala nacional y otro específico para el contexto de Navarra, pero en ambos se ha logrado una representación equitativa de al menos un actor por cada tipología.¹
 - Desarrollo de **4 entrevistas** a actores clave del ecosistema en Navarra. Las entrevistas se han concebido en complementariedad a los grupos focales de modo que se ha seleccionado específicamente aquellos informantes que pudieran cubrir los vacíos que pudieran dejar los primeros.
 - Lanzamiento de **una encuesta** de recogida de datos, importante para aportar un análisis cuantitativo y dimensionar el alcance de las prácticas de medición y gestión del impacto. La encuesta se ha diseminado entre la base social de EsImpact

1 La lista completa de participantes en los grupos focales puede consultarse en el [Anexo II](#).

y a través de sus canales, tratando de lograr una muestra representativa de respuestas suficientes de todas las tipologías de actores identificadas. La encuesta ha recogido datos a nivel nacional, aplicables a toda España.

Las limitaciones principales de la investigación proceden de la falta de datos públicos, estandarizados y abiertos, sobre todo de carácter cuantitativo. Aunque la encuesta ha tratado de compensar este vacío, la investigación que cimenta este informe es eminentemente cualitativa. La representatividad de la encuesta es asimismo limitada, con solo 35 respuestas procedentes en su mayoría de la base social de EsImpact, que está compuesta principalmente de organizaciones sociales y consultorías, en detrimento de ciertas categorías como inversores y sector público. Los detalles técnicos de la encuesta pueden consultarse en el [Anexo I](#).

El apoyo en referencias anecdóticas se ha optimizado tratando de alcanzar el mayor número de actores consultados posible en todos los instrumentos de recogida de datos. Ello ha permitido, más allá de lograr muestras representativas de la pluralidad de voces en el ecosistema de impactos, equilibrar las diferentes herramientas y los datos cuantitativos y cualitativos, la información primaria y secundaria, para lograr una fotografía lo más nítida posible.

Asimismo, cabe destacar el enfoque de aprendizaje que inspira toda la labor investigadora, y que se materializa en la inclusión de una serie de casos de estudio centrados en las herramientas específicas de medición, y sobre todo de gestión, del impacto, que puedan ser particularmente idóneas o representativas de cada sector: la gestión del impacto en carteras de inversión mediante los OPIM, la Teoría del Cambio en entidades sociales, etc.

4. De la medición a la gestión del impacto en España

La MGI avanza a paso lento pero seguro a medida que se consolida en diferentes sectores a diferentes velocidades. Este apartado ofrece un recorrido por la gestión del impacto en España, primero conceptualizando la práctica y después aportando enfoques cuantitativos y cualitativos procedentes de la recogida de datos (encuestas y grupo focal) sobre los principales elementos que marcan el ritmo de la gestión del impacto en nuestro país.

4.1. Marco conceptual: el auge de la gestión del impacto

Este informe se interroga sobre el progreso de la gestión del impacto en España, como proceso subsiguiente y dependiente de la medición del impacto. No se entiende la una sin la otra y ambas son caras de una misma moneda en la construcción de una “cultura de impacto”. Por ello, conviene aclarar estos diferentes conceptos y de qué forma su interacción da forma al marco conceptual de la investigación.

El informe anterior de Eslimpact² ya recogía una definición de gestión del impacto que constituye la base de este: “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.”

El consenso a lo largo y ancho de la economía del impacto es que la medición y gestión del impacto (MGI) constituyen un proceso conjunto, continuo e integrado. La gestión depende críticamente de la sistematización constante y coherente de datos de impacto que puedan informar la toma de decisiones. En otras palabras, la medición y la gestión son dos *building blocks* sucesivos, complementarios y no sustitutivos de una misma práctica que consagra el impacto en una organización.

La expresión “gestión del impacto” se corresponde con el inglés “*impact management*”. No obstante, a veces se utiliza la expresión “gestión por

² Robin, S., & García B. (2019). *Luces y sombras de la medición del impacto social en España*. Eslimpact & BBK, <https://www.esimpact.org/wp-content/uploads/2019/11/LIBRO-ESIMPACT-A4inter-20191028-vf.pdf>

impacto” para enfatizar la intencionalidad en la gestión, que se traduce por ejemplo en prácticas de incentivación por impacto. También es posible observar otros términos como “gestión para el impacto” o “impacto en la gestión”, donde se resalta el peso del impacto en la toma de decisiones.³

En cualquier caso, todas las aproximaciones conceptuales coinciden en la necesidad de situar el impacto en el centro de la toma de decisiones, basando ésta en los datos arrojados por la medición del impacto. Solo si se conocen los cambios generados se podrá actuar en consecuencia para optimizar el efecto positivo. En consecuencia, la gestión del impacto es, no solo un proceso de formulación y ejecución de procesos, actividades y recursos, sino también eminentemente un proceso de aprendizaje, basado en una documentación intencionada de experiencias que luego se integran en la operativa y la toma de decisiones de la organización.⁴

Además, la gestión del impacto ataña a todas las organizaciones. A medida que las líneas divisorias entre modelos de negocio convencionales y emprendimiento social y de impacto se desdibujan, la MGI cobra fuerza como un enfoque y práctica establecida más allá de nichos concretos en sectores más amplios de actividad. De ahí la idea de una “cultura del impacto”, entendida como la entronización del impacto, su medición y su gestión, en el día a día de la vida y actividades de una organización. Por eso hablar de gestión del impacto implica conocer la interacción del impacto con todos los ámbitos de una organización, como se afanan en ofrecer diferentes herramientas de integración del impacto que analizan la estrategia, la gobernanza, las operaciones, etc.

Finalmente, la gestión del impacto permite poner el acento sobre la responsabilidad y la rendición de cuentas (“accountability”). El desarrollo de una verdadera economía de impacto que ponga los cambios positivos sobre las personas y el planeta en el centro demanda una responsabilidad sobre los efectos desplegados por una actividad, más allá de medirlos y comunicarlos. La medición es, en este sentido, mero instrumento para el objetivo último de gestionar para mejorar y optimizar el cambio positivo que se pretende lograr.

3 Ballesteros, C., Calderón, B., Fernández, I., & Villalobos, L. (2024). *Propuestas para la medición y gestión del impacto social: gestionar para maximizar el impacto* [Informe de la Cátedra de Impacto Social]. Universidad Pontificia Comillas. <https://files.griddocomillas.edu/informe-catedra-social-n3-digital-1.pdf>

4 Ballesteros, Calderón, Fernández, & Villalobos, 2024

4.2 España : estado del arte y avances

Si hace dos décadas la MGI era, en buena medida, una práctica exploratoria confinada a los sectores que tienen en el impacto su razón de ser, como serían las fundaciones o las ONGs; hoy en día la MGI ha pasado a convertirse en una actividad prometedora para reforzar el valor estratégico de organizaciones desde un entendimiento del cambio positivo más allá del altruismo filantrópico o la obligatoriedad normativa. El impulso normativo a la divulgación de efectos sobre las personas y el planeta convive con rigurosas comunidades de práctica especializadas, una pléthora de estándares y herramientas internacionales y una creciente actividad de investigación académica y consultoría para apoyar a las organizaciones a maximizar su “valor social”.

El diagnóstico global de MGI realizado por EslImpact en 2019 apuntaba a una actividad particularizada por sectores en España, donde el tercer sector suponía casi el 50% de todas las organizaciones que afirmaban medir y gestionar su impacto. Los índices más bajos se daban en administración pública y centros de investigación, si bien cabe destacar que la muestra de este informe de EslImpact tenía un sesgo favorable a ONGs, fundaciones y filantropía, sesgo que la encuesta que integra este informe no ha podido evitar replicar.⁵

Más recientemente, el análisis de 2024 de la Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia de Comillas, si bien circunscrito solo a los participantes en su *think tank*, indicaba que la mayoría de organizaciones encuestadas (90%) consideraba la gestión del impacto importante para tener en cuenta a los grupos de interés en la toma de decisiones. Maximizar el impacto de la organización y alinear la acción con el propósito y valores de la organización también eran motivaciones importantes (en torno al 80% de los encuestados).⁶

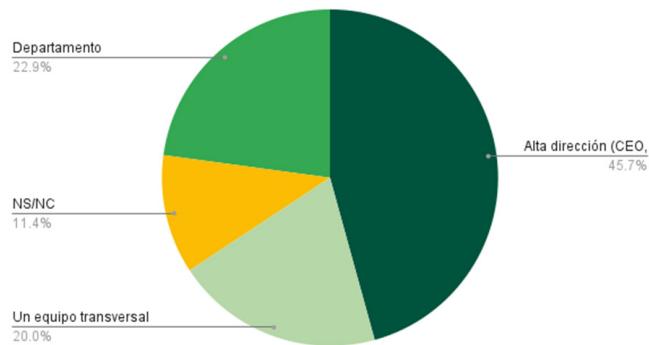
La encuesta lanzada en el marco de este estudio, aunque limitada en su representatividad (véase los detalles técnicos y composición de la muestra en el [Anexo I](#)) arroja resultados similares. Se aprecia una creciente integración del impacto en los niveles superiores de la jerarquía organizativa, pues casi la mitad de los encuestados reportaban la alta dirección como impulsor principal de la agenda del impacto.

5 Robin & García, 2019.

6 Ballesteros et al, 2024.

Figura 1. Resultados de la encuesta: liderazgo de la agenda de impacto en la organización

¿Quién lidera la agenda de impacto de su organización?



4.2.1. Diagnóstico interno: preparación, progreso e importancia del impacto

Si los resultados apuntan a un impulso del impacto desde la dirección, las percepciones sobre preparación y progreso son asimismo relativamente positivas. Por un lado, al solicitar a los encuestados autoevaluarse, la puntuación media en preparación para gestionar el impacto es de un 70%, y en el avance en la práctica de gestionar más allá de medir el impacto, de un 74%. Además, más de la mitad de los encuestados (54,3%) se considera preparado o muy preparado para gestionar el impacto y casi un 70% considera haber tenido un avance importante o muy importante, todo lo cual apunta a una expansión reforzada de la práctica de MGI en España.

Figura 2. Resultados de la encuesta: preparación de las organizaciones para gestionar el impacto

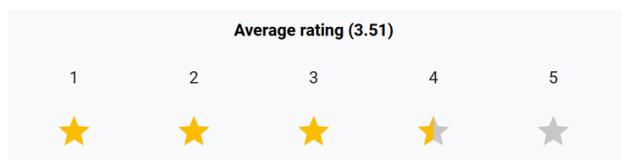
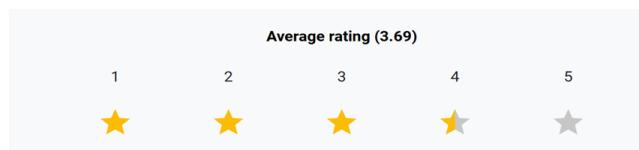


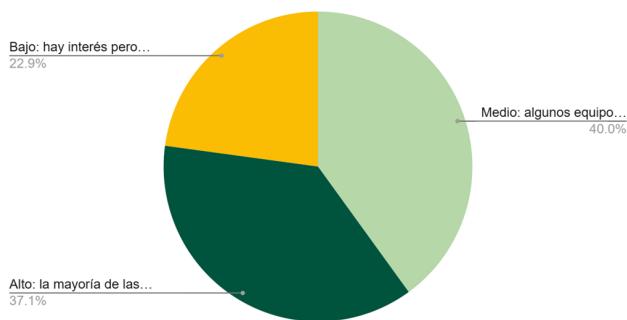
Figura 3. Resultados de la encuesta: estimación del avance en la gestión del impacto (más allá de la medición)



En cuanto al nivel de formación de los equipos, la percepción es de una preparación moderada, lo que deja entrever un cierto margen de mejora. Como ilustra la figura inferior, si bien un 37% afirman tener una formación alta, otro 23% lamenta una baja formación. Ningún encuestado parece no haber abordado la formación en impacto todavía:

Figura 4. Resultados de la encuesta: formación en temas de impacto

¿Qué nivel de formación tienen los equipos de su organización en temas de impacto social y/o ambiental?



Por un lado, se identifican una serie de facilitadores para impulsar y consolidar la práctica de gestionar el impacto en el seno de las organizaciones, donde destaca el alineamiento con la misión y visión de la organización y la concienciación del equipo, factores intrínsecos en los que coinciden más de la mitad de los encuestados. Otros factores como la presión normativa o la atracción y retención de talento son minoritarios:

Figura 5. Resultados de la encuesta: facilitadores para consolidar la gestión del impacto

Indique qué factores le han ayudado a consolidar la gestión por impacto en su organización (n=34)



Por el otro, la falta de inversión y recursos dedicados emerge como el principal culpable de retrasar los avances. Parece que la priorización estratégica del impacto, al asumir la dirección un papel preponderante en el impacto y su gestión, no llega a traducirse en una dedicación efectiva de recursos, o por lo menos a la altura del progreso que se persigue. De nuevo, factores con influencia exógena como la presión normativa o la atracción y retención de talento figuran como marginales, lo que refuerza la idea de que tanto el impulso por la gestión del impacto como su retraso parecen responder eminentemente a impulsos internos de la organización:

Figura 6. Resultados de la encuesta: barreras para consolidar la gestión del impacto

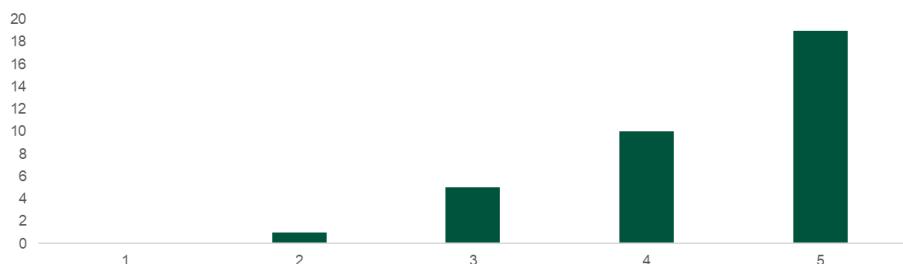
En caso de estimar una falta de progreso en la medición y gestión del impacto, indique qué factores han influido negativamente en este sentido (n=26)



Esta emergente contradicción entre impulso del liderazgo al impacto y dotación de recursos real resulta aún más visible al reflexionar sobre la importancia del impacto en la organización. Preguntadas sobre la "importancia estratégica" de la gestión del impacto más específicamente, los encuestados dan una puntuación media del 83%, y más de la mitad le dan la puntuación máxima. Es decir, la concienciación es alta, pero en disonancia con la dedicación de recursos que las organizaciones estiman necesaria:

Figura 7. Resultados de la encuesta: importancia estratégica de la gestión del impacto

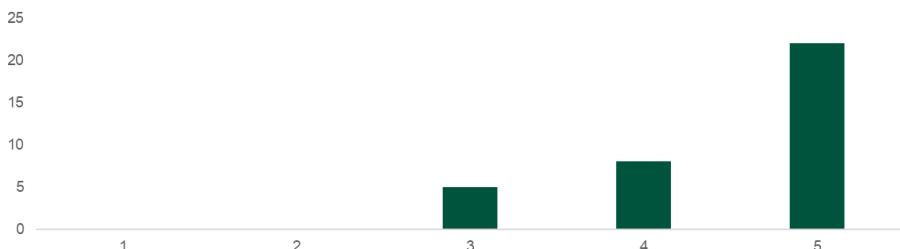
¿Considera que la gestión del impacto tiene importancia estratégica en su organización? (1 - nada estratégica, 5 - muy estratégica) (n=35)



En concordancia con los resultados anteriores, las organizaciones son todavía más optimistas sobre la utilidad de integrar un enfoque de gestión del impacto en su organización: la puntuación media es del 96%, y un 63% (casi dos tercios) de las organizaciones le otorgan la máxima utilidad. Transformar toda esta utilidad en una práctica real con dedicación de recursos acorde será por tanto el gran desafío para el ecosistema:

Figura 8. Resultados de la encuesta: utilidad de integrar un enfoque de gestión del impacto

¿Cómo de útil considera que es adoptar un enfoque de gestión del impacto en su organización? Seleccione del 1 al 5 donde 1 - totalmente inútil y 5 - muy útil (N=35)

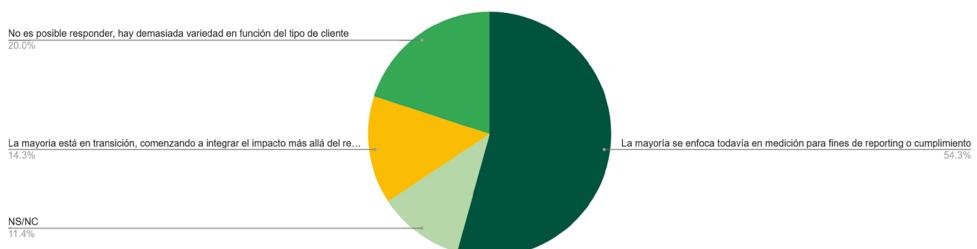


4.2.2. Valoración del progreso en gestión del impacto: sectores avanzados y rezagados

Las visiones positivas sobre el papel del impacto en las organizaciones, junto con la concienciación sobre su gestión, chocan con una visión pesimista sobre el ecosistema y su progreso en gestionar el impacto. Un 54% de los encuestados considera que las organizaciones se enfocan en medición todavía, mientras que ningún encuestado consideraba que el ecosistema estuviera mayoritariamente integrando el impacto en la gestión estratégica y operativa.

Figura 9. Resultados de la encuesta: grado de avance en la gestión del impacto en España

En su opinión, en general, ¿cuál es el nivel de avance de las organizaciones hacia la gestión por impacto en España? (n=35)



Y sin embargo, conviene matizar este pesimismo con algunos avances tangibles en la gestión del impacto. Un análisis transversal de la economía de impacto permite identificar ciertos hitos que dan fe de la profesionalización de la gestión del impacto en diferentes sectores y tipos de actores. Se puede entender estos avances como pequeños pasos hacia la construcción de una verdadera infraestructura de ecosistema desde distintos ángulos, como por ejemplo:

- La inversión de impacto ha dado pasos importantes para estructurar y homogeneizar su práctica profesional en torno a una definición consensuada de la inversión de impacto⁷ y un Código de Buenas Prácticas (en 2024)⁸, esenciales para luchar contra el *impact washing* y aportar certidumbre que facilite una regulación afín.
- Algunas grandes empresas también han ido más allá de las obligaciones normativas de divulgación y están experimentando con sistemas de contabilidad por impacto. En paralelo, el auge del movimiento B-Corp para los segmentos empresariales más pequeños también ha aportado una visión estructurada y coherente del impacto con una metodología y un sistema de MGI sobre el que apoyarse.
- Las fundaciones y la filantropía han creado múltiples plataformas y grupos de trabajo, muchos confluyendo en la Asociación Española de Fundaciones (AEF). Destacan en particular las Comunidades de práctica auspiciadas por el ESADE Center for Social Impact y que, desde 2022, permiten conectar la teoría y la práctica en MGI, tanto a nivel español como europeo y tender puentes entre el sector filantrópico y el académico.
- El sector público ha pasado de ser un espectador pasivo a participante activo en muchos ámbitos de la economía de impacto, desde el lanzamiento del Fondo de Impacto Social (FIS) gestionado por COFIDES⁹ a la Estrategia Española de Econo-

7 Casasnovas, G., Jenkins, S., Alarcón, J., González Labián, M., & Ruiz de Munain, J. L. (2022). Task Force de Fondos 2022: Aprendizajes y resultados. SpainNAB. <https://spainnab.org/publicacion/task-force-de-fondos-2022/>

8 SpainNAB. (2024). Código de Buenas Prácticas de la Inversión de Impacto. SpainNAB. <https://spainnab.org/publicacion/codigo-de-buenas-practicas-de-la-inversion-de-impacto/>

9 COFIDES. (s. f.). Fondo de Impacto Social (FIS). Recuperado de <https://www.cofides.es/financiacion/instrumentos-financieros/fondo-de-impacto-social-fis>

mía Social 2021-2027¹⁰ que incorpora la “medición del impacto económico y social” como línea de actuación prioritaria.

- El sector académico ha reforzado su labor de creación de conocimiento, con iniciativas como el podcast *“Midiendo el Cambio”* de la Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia de Comillas, si bien el efecto es más de consolidación de los actores existentes que de expansión de la MGI a nuevos actores.

Gracias a esta “infraestructura de ecosistema” mucho más sólida en la que apoyarse para medir y gestionar el impacto, se atisba una transición hacia un nuevo paradigma donde la MGI se convierte en un valor estratégico y responde a una alineación de valores más que una comunicación de resultados.

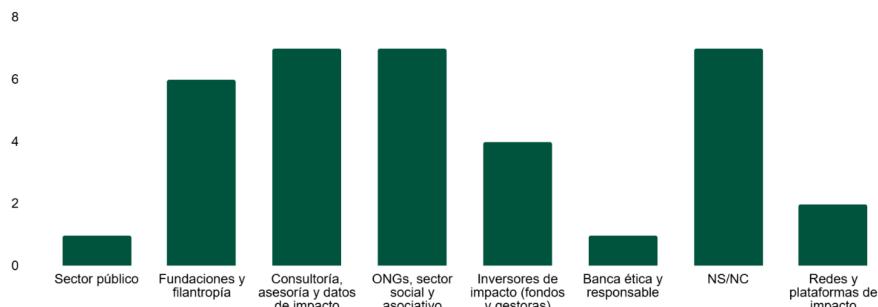
No obstante, esta transición avanza a diferentes velocidades y todavía enfrenta importantes barreras. A la hora de identificar sectores avezados o rezagados, los resultados reflejan varias paradojas y algunas concordancias. Por un lado, el sector asociativo y no lucrativo aparece como el más avezado (20% de los encuestados lo identifican así) pero también como el segundo más rezagado (20%). Evidencia cualitativa recabada en los grupos de discusión parece indicar que esta contradicción de percepciones responde a las diferencias de tamaño y profesionalización entre grandes ONGs con actividad internacional y sólidos recursos, y organizaciones de pequeño tamaño que en muchos casos desconocen el impacto como concepto.

Persiste asimismo gran incertidumbre entre quiénes serían esos sectores más o menos avanzados: más de un quinto de los encuestados no sabe o no contesta. Otra contradicción concierne el sector público: señalado como el principal rezagado en la encuesta de manera mayoritaria (casi la mitad de los encuestados), pero con divergencias de opinión en el grupo focal, pues algunos lo consideran sector algo avanzado y otros poco avanzado. Además, algunos sectores tienden a estar representados con mayor proporción en el lado positivo, pero de forma marginal, como la inversión de impacto.

10 Ministerio de Trabajo y Economía Social. (s. f.). *Estrategias Españolas en economía social*. <https://www.mites.gob.es/EconomiaSocial/es/iniciativas-financiacion/estrategias-espanolas/index.html#>

Figura 10. Resultados de la encuesta: sectores más avanzados en la gestión del impacto

En su opinión, ¿qué sector está más avanzado en la gestión del impacto? (n=35)

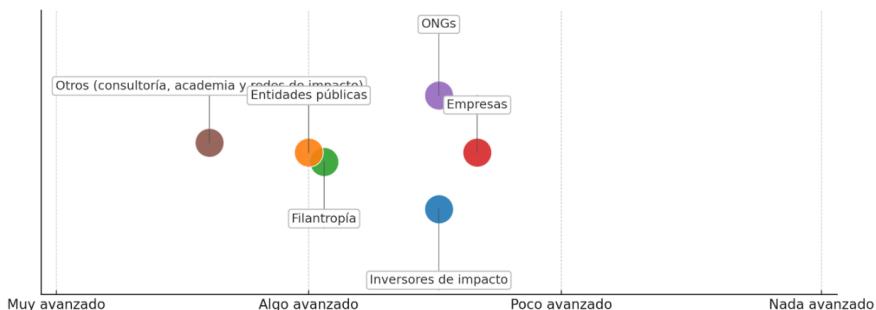


A la hora de aportar nombres concretos, los encuestados reflejan asimismo esta divergencia: salen nombres de fundaciones, de ONGs concretas, de fondos de inversión de impacto, y de empresas sociales. En ningún caso se mencionan consultorías, instituciones académicas o administraciones públicos.

Los datos cualitativos recabados en el grupo focal realizado con entidades nacionales corroboran ciertos, pero no todos, los resultados. Por un lado, las ONGs figuran como las entidades más y menos avanzadas, y ocurre parecido con la filantropía. Los inversores de impacto se sitúan en un plano medio. Lo que sí destaca del grupo focal es la consideración del sector público como “algo avanzado”, lo que parece contradecir los resultados de la encuesta.

Un análisis por valores medios arroja una fotografía complementaria pero no equivalente a los resultados de la encuesta. Como la reflexión en el grupo focal se enmarcó en términos relativos, el grado de avance de una tipología de actores de impacto siempre se determinó siempre en relación con el resto de actores. En este caso, la categoría de “otros” emerge primero, quizá por el valor agregado de aunar consultoría y academia, y con ciertas resonancias con el posicionamiento positivo de la consultoría en la encuesta.

Figura 11. Resultados del grupo focal: sectores más y menos avanzados en la gestión del impacto en España



En suma, persiste gran incertidumbre y disonancia sobre las impresiones del grado de avance de diferentes actores en la gestión del impacto en toda España. Solo existe convergencia en los valores medios, es decir, los sectores que están ni mucho ni poco avanzados, como inversión de impacto y banca ética. Algunos sectores difieren mucho en la percepción de su avance, en particular el sector público. Aquellos donde el impacto se puede justificar como su "razón de ser" (ONGs y filantropía) tienden a percibirse como líderes y rezagados en función de la naturaleza específica de las organizaciones incluidas, su tamaño, capacidades, etc.

4.2.3. Fuerzas impulsoras y bloqueadoras de la gestión del impacto

El análisis cualitativo del grupo focal identificó una serie de fuerzas impulsoras y bloqueadoras que actuarían en beneficio/detrimento de la consolidación de la gestión del impacto en todo el ecosistema español. También se realizó una reflexión específica para ciertas tipologías de actores. Las tablas inferiores capturan algunos de estos factores:

Tabla 1. Recapitulación de fuerzas impulsoras de la gestión del impacto en España

Categoría	Fuerzas impulsoras identificadas
Genérico (para toda España)	<ul style="list-style-type: none">• Alianzas público-privadas• Respaldo al impacto de consumidores y sociedad (particularmente nuevas generaciones)
Inversores de impacto	<ul style="list-style-type: none">• Obligación de tener KPIs de impacto• Diálogo continuado con las empresas participadas• Mejoras en la propia metodología del inversor para maximizar impacto• Fomento de las Buenas Prácticas con el Código de Buenas Prácticas del sector
Filantropía	<ul style="list-style-type: none">• Refuerzo de capacidades MEL (<i>Monitoring, Evaluation & Learning</i>) en organizaciones• IA (inteligencia artificial) y <i>big data</i> aplicados a la evaluación de impacto
ONGs	<ul style="list-style-type: none">• Existencia de sistemas integrados de recogida de información y medición/índicadores• Influencia positiva de algunos financiadores• Incremento de la necesidad de rendición de cuentas
Entidades públicas	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad en la dotación de recursos públicos• Palanca de innovación (largo plazo)
Empresas	<ul style="list-style-type: none">• Estrategias de negocio innovadoras
Otros	<ul style="list-style-type: none">• N/A

Tabla 2. Recapitulación de fuerzas bloqueadoras de la gestión del impacto en España

Categoría	Fuerzas bloqueadoras identificadas
Genérico (España)	<ul style="list-style-type: none">• Cortoplacismo• Complejidad al agregar resultados de organizaciones diversas trabajando en el mismo sistema• Percepción de que “impacto = menor rentabilidad”• Falta de normativa vinculante• Heterogeneidad y falta de armonización en las metodologías y herramientas• Temor a la transparencia, sobre todo en la publicación de resultados negativos y riesgo reputacional• Demasiado sesgo hacia la homogeneización• Ambivalencia entre objetivos de impacto y otros KPIs• Foco en <i>outputs</i> y no en <i>outcomes</i>
Inversores de impacto	<ul style="list-style-type: none">• Falta de concienciación• Falta de impulso regulatorio• Falta de claridad en los marcos o estándares a seguir• Dificultad de implementación• Trade-off con otros objetivos
Filantropía	<ul style="list-style-type: none">• Dificultad para medir el cambio sistémico• Complejidad en la agregación de resultados de impacto
ONGs	<ul style="list-style-type: none">• Escasez de alianzas con universidades u otros actores para mejorar la medición y la gestión• Insuficiente transparencia• Cortoplacismo• Inercias internas y miedo al cambio• Falta de especialización adecuada

Entidades públicas	<ul style="list-style-type: none">• Lentitud y atascos en la operativa• Diferentes grados en los conceptos clave: intencionalidad y adicionalidad• Incentivación inadecuada de otros sectores desde la financiación pública
Empresas	<ul style="list-style-type: none">• N/A
Otros	<ul style="list-style-type: none">• Escasa integración de la gestión del impacto en la formación universitaria

Cabe resaltar la emergencia de un factor común: la falta de estandarización, armonización y homogeneización en las herramientas para medir, pero también para gestionar el impacto. Esta falta de convergencia parece alimentar otras barreras, como serían la difícil implementación, la insuficiente transparencia, o los diferentes conceptos de intencionalidad y adicionalidad,¹¹ que afectan en particular a sectores concretos, como el sector público en las diferentes conceptualizaciones o el sector inversor, particularmente proclive a parametrizar el impacto en paridad con el retorno financiero.

Otros puntos de convergencia incluyen la necesidad de alianzas entre actores, o la facilidad que puede aportar un impulso regulatorio decidido e intencionado, tanto en global como apoyando específicamente sectores concretos, desde la filantropía a la inversión de impacto. Además, los resultados validan la necesidad de continuar la labor de divulgación y concienciación, así como la capacitación de los equipos que en algunos casos, sobre todo para las ONGs, revela una falta de la especialización necesaria, en conexión con la escasa prioridad del impacto en la formación universitaria.

4.2.4. Herramientas, marcos y metodologías de gestión en España

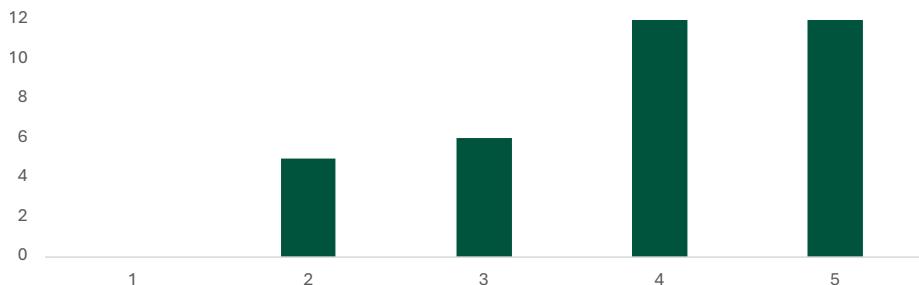
Más de dos tercios de las organizaciones encuestadas (69%) considera los marcos y metodologías a disposición para MGI útiles o muy útiles:

11 La intencionalidad se refiere a que el vehículo de inversión o la empresa u organización debe tener una clara voluntad de generar un cambio social o medioambiental y que dicho propósito esté definido ex ante, incorporado legalmente y traducido en su narrativa de cambio.

La adicionalidad indica que el impacto generado por la intervención aporta algo que no habría ocurrido o habría sido sustancialmente menor de no haberse realizado dicha intervención.

Figura 12. Resultados de la encuesta: utilidad de las herramientas de MGI

¿Considera que las herramientas, marcos y metodologías a su disposición para gestionar el impacto son útiles? (1 - nada útiles, 5 - muy útiles) (n=35)

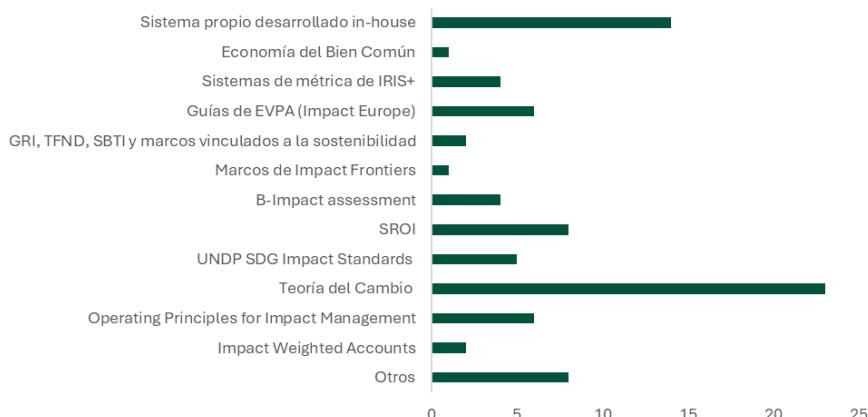


Por tipos de herramientas, apenas sorprende la hegemonía de la Teoría del Cambio, utilizada por dos tercios de los encuestados. Esta primacía podría responder por un lado, al carácter flexible de la Teoría del Cambio, al ser un marco versátil con amplio margen de adaptabilidad al caso particular de cada organización; pero también a su antigüedad relativa al ser el primer marco en aparecer y el que más ha permeado el mercado. La preponderancia de la Teoría del Cambio también delata la concentración en la muestra de la encuesta de organizaciones sociales y sin fines de lucro y fundaciones filantrópicas, sectores donde la Teoría del Cambio goza de gran aceptación.

Destaca asimismo la preferencia por crear marcos propios, en segundo lugar de popularidad. Este hallazgo refuerza la idea, ampliamente contrastada en toda la recolección de datos, de una heterogeneidad de herramientas y enfoques que dificulta la construcción de un lenguaje común. Evidencia cualitativa de los grupos de discusión de hecho identifica esta profusión de herramientas divergentes como uno de los grandes obstáculos para la consolidación de una práctica de gestión del impacto. Estos resultados son además concordantes tanto para España, como para el caso particular de Navarra, como se explica más adelante.

Figura 13. Resultados de la encuesta: herramientas y marcos utilizados en MGI

¿Qué tipo de herramientas, metodologías y marcos utiliza para medir y sobre todo gestionar el impacto? Seleccione todas las que apliquen (n=35)



De hecho, emerge una paradoja en la medida en que las organizaciones valoran positivamente la utilidad de la caja de herramientas disponible, y sin embargo recurren a sistemas propios y apuntan a la divergencia de herramientas como una de las barreras que impide avanzar al sector, como ya se ha explicado. Ello podría deberse a una cierta inercia intrínseca a las organizaciones a evitar converger hacia modelos comunes, so pena de perder parte del carácter único y customizado de su propio modelo.

La evolución del ecosistema de impacto, no solo en España sino también globalmente, es cada vez más consciente de este desafío. De ahí que se aprecie una tendencia hacia una convergencia, lenta pero constante, de la pléthora de normas, marcos, estándares y herramientas vinculados a la medición y gestión del impacto, y más ampliamente a la divulgación de información no financiera y comunicación de los efectos de la actividad sobre las personas y el planeta. Existe debate sobre ese punto de convergencia, que algunos sitúan en el concepto de “bienestar” como objeto de la medición, como sería el trabajo de Social Value International, Capitals Coalition y el ISSB sobre estándares de sostenibilidad.¹²

12 Social Value International. (29 de julio de 2022). *Social Value International and Capitals Coalition respond to the ISSB consultations for its first two exposure drafts*. Social Value International. <https://www.socialvalueint.org/blog/social-value-international-and-capitals-coalition-respond-to-the-issb-consultations-for-its-first-two-exposure-drafts>

En todo caso, aunque la construcción de un lenguaje común en torno al impacto dista mucho de ser una realidad, los esfuerzos por converger la caja de herramientas sin duda definirán el ritmo del avance. La gestión del impacto y su consolidación son función de la capacidad de las organizaciones para integrar el impacto, y para ello deben contar con las herramientas adecuadas para ello. El reto estará en converger sin perder esta utilidad y versatilidad, equilibrando los trade-offs inherentes entre la diversidad y la homogeneización.

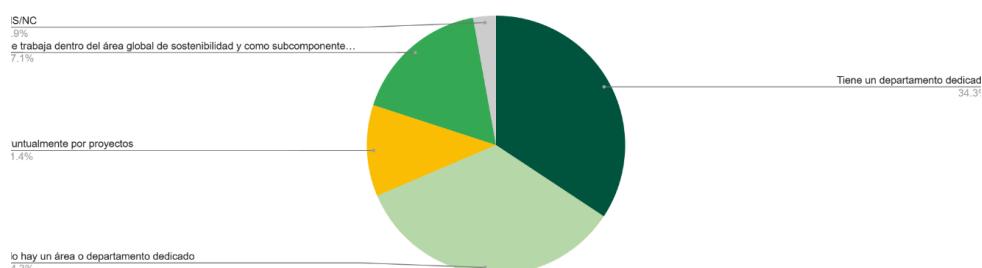
4.2.5. El proceso de gestionar el impacto

La profesionalización de la gestión del impacto arroja un panorama ambivalente. De nuevo, se percibe una disonancia entre, por un lado, la formulación estratégica del impacto, la concienciación de la organización y la involucración del liderazgo; y por el otro, la institucionalización y sistematización de la práctica de MGI con recursos, procesos y áreas especializados y dotados con los recursos suficientes.

Por ejemplo, más de un tercio de los encuestados no tienen un área o departamento dedicado al impacto, mientras que otro tercio sí lo tiene. Este resultado podría indicar falta de profesionalización e institucionalización del impacto, pero también la existencia de una parte importante del ecosistema de impacto formado por organizaciones de pequeño tamaño que no precisan de un departamento dedicado por ser el impacto integral a todas sus funciones (como sería por ejemplo una ONG de menos de 5 empleados).

Figura 14. Resultados de la encuesta: departamento responsable de la MGI

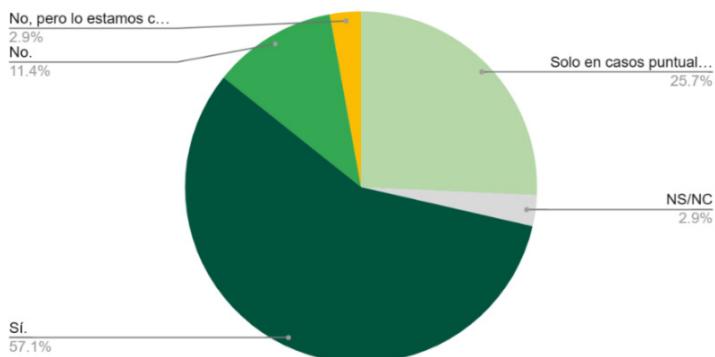
¿Qué área o departamento es responsable de trabajar la medición y gestión del impacto? (n=35)



Asimismo, se perciben mayores avances en la medición que en la gestión. Por un lado, la gran mayoría de las organizaciones encuestadas utiliza indicadores clave del desempeño ("KPIs o Key Performance Indicators) para medir el impacto, ya sea globalmente o para algún proyecto específico:

Figura 15. Resultados de la encuesta: uso de KPIs de impacto

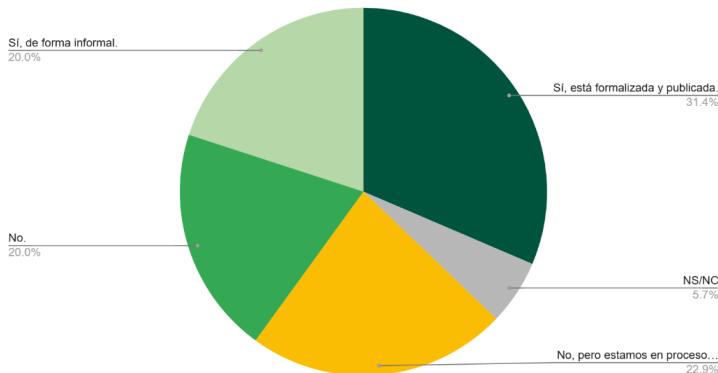
¿Utiliza indicadores clave del desempeño (KPIs) de impacto junto a los financieros para evaluar el desempeño? (n=35)



Por el otro, el avance en formular una estrategia de impacto que integre la gestión del mismo es más limitado: solo un 31% de los encuestados tiene una estrategia formal, un 20% tiene una estrategia informal y otro 23% está en proceso de definir una.

Figura 16. Resultados de la encuesta: existencia de estrategias de impacto

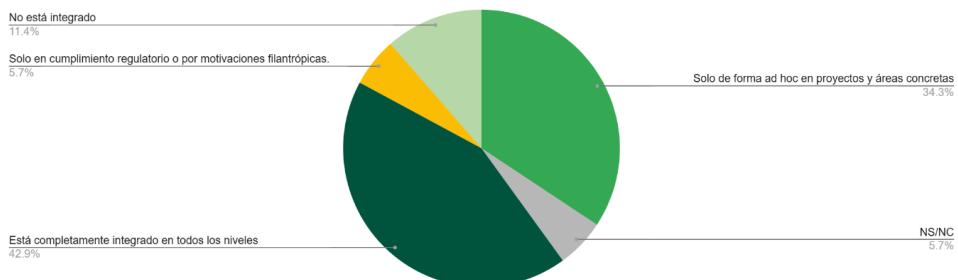
¿Tiene su organización una estrategia definida para generar impacto social y/o ambiental positivo y gestionarlo eficazmente? (n=35)



La gestión del impacto parece responder más bien a una práctica informal que sin embargo permea a toda la organización. Pese a los límites en la construcción de estrategias formales de impacto, 43% de los encuestados considera que el impacto está completamente integrado en todos los niveles de toma de decisiones.

Figura 17. Resultados de la encuesta: grado de integración del impacto en la toma de decisiones

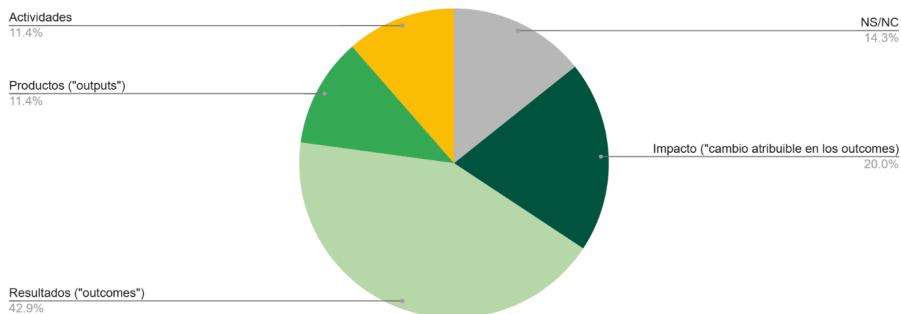
¿Cómo se integra el impacto (social/ambiental) en la toma de decisiones estratégicas? (n=35)



Una de las características determinantes de la gestión del impacto es la necesidad de apoyarse en resultados ("outcomes") y no en productos ("outputs"). Esta distinción debe partir desde la medición, con anterioridad a la gestión, pues el impacto se entiende como un cambio en efectos, que los productos no capturan adecuadamente. En este sentido, la mayoría de los encuestados afirma apoyarse o bien en resultados, o bien en el impacto, definido como cambio atribuible a los resultados, para la toma de decisiones estratégicas:

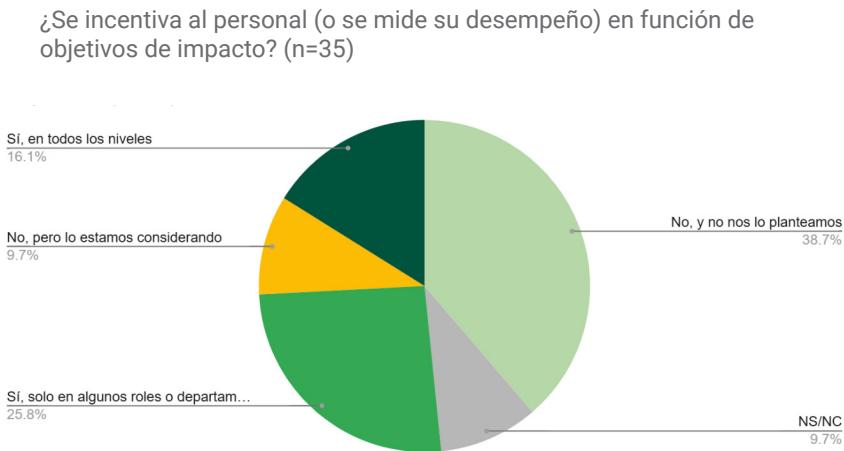
Figura 18. Resultados de la encuesta: factores en la toma de decisiones sobre el impacto

Para tomar decisiones estratégicas sobre el impacto, ¿su organización se basa en ... ? (n=35)



Finalmente, un aspecto emergente en la gestión del impacto concierne la incentivación por impacto. Algunos sectores, como la inversión de impacto, están mucho más avanzados que otros en este sentido. En todo caso, la incentivación del impacto parece ser todavía una práctica relativamente testimonial en España: algo más de un tercio afirma implantar algún sistema, pero la mayoría de ese grupo lo hace de forma marginal en algunos roles solamente:

Figura 19. Resultados de la encuesta: la incentivación por impacto



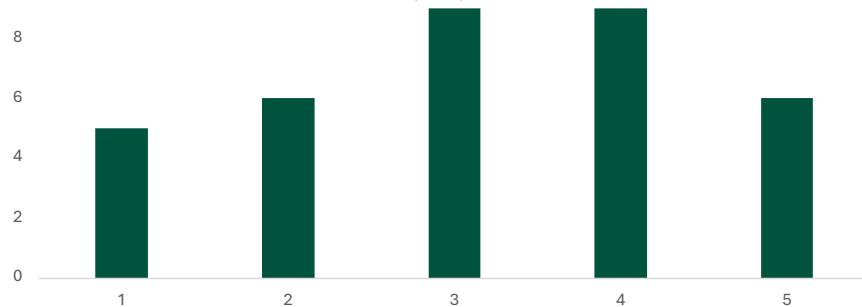
4.2.6. Aprendizajes y gestión del impacto

El aprendizaje del impacto es otro elemento esencial en la gestión del impacto. Dado que se gestiona el impacto para mejorarlo, la documentación y sistematización de las lecciones aprendidas es esencial para reforzar lo positivo y mitigar lo negativo en el impacto desplegado por una intervención. Sistematizar lo aprendido permite optimizar la gestión del impacto y dirigir los efectos hacia el cambio positivo.

Los resultados de la encuesta apuntan a un progreso con matices: un 43% sí utiliza de una manera u otra los aprendizajes del impacto en su gestión, mientras que otro 57% lo utiliza nada, poco, o algo. Es decir, existe una adopción creciente, pero insuficiente y con margen de mejora, dado que persiste una brecha entre el uso en la medición y la traslación del aprendizaje a la gestión de forma sistemática.

Figura 20. Resultados del impacto: aplicación de aprendizajes en la gestión del impacto

¿En qué medida considera que la entidad utiliza los aprendizajes de la medición del impacto para gestionar este de forma más efectiva?
(1 - nada, 5 - mucho) (n=35)



Del mismo modo, los enfoques y herramientas utilizados para integrar los aprendizajes en medición de impacto para mejorar su gestión son altamente heterogéneos. En algunos casos, se confunde la medición estricta del impacto con la práctica operativa de estructurar el aprendizaje y documentarlo. En otros, se confunde la mejora de la práctica de gestión, por ejemplo, la eliminación de indicadores de difícil recolección, con lo que es genuinamente el aprendizaje del impacto, que responde esencialmente a las lecciones destiladas del impacto desplegado por una intervención, más que de las decisiones de optimización de la medición.

5. Análisis por tipología de actores de impacto

Las siguientes secciones ofrecen un análisis más específico de la gestión del impacto en España por tipos de actores, en línea con la categorización de actores detallada en la [Introducción](#) de este informe.

5.1. Fundaciones y filantropía

El sector fundacional es uno de los más avanzados en la MGI. Como el impacto se puede entender como la “razón de ser” de las fundaciones, la medición y gestión del mismo se convierte en una actividad plenamente integrada en el corazón de lo que las fundaciones e instituciones filantrópicas hacen y el por qué lo hacen. Más concretamente, la creciente profesionalización y tecnicificación de las fundaciones refuerza la integración de una plena cultura de gestión del impacto, a medida que todas las actividades de una fundación adquieren un creciente nivel de sofisticación y complejidad.

Las fundaciones destacan asimismo por su visión a largo plazo y la voluntad de preservar un legado de contribución positiva, que añade complejidad a la gestión del impacto al entenderse ésta como un proceso largo y sofisticado dependiente de transformaciones sociales que pudieran resistirse a todo intento de medición¹³. Análisis de las comunidades de práctica gestionadas por ESADE muestran, a nivel europeo pero también en España, algunas particularidades en la gestión del impacto idiosincráticamente propias de las fundaciones, como son:¹⁴

- El sesgo por el impacto positivo, basado en la asunción de que las fundaciones existen para generar una contribución positiva a la sociedad. En consecuencia, se aprecia un margen de mejora en el sector fundacional en la comprensión de los efectos negativos posibles de su actividad, y aprender a protegerse mejor de ellos. Medir esos efectos negativos es el primer paso para gestionarlos mejor.

13 Hohenberger, L. (22 de septiembre de 2020). *La gestión del impacto social: 5 cuestiones clave para las fundaciones*. Do Better by Esade. <https://dobetter.esade.edu/es/gestion-impacto-fundaciones>

14 Buckland, L., Gold, D., Hohenberger, L., & Reijnders, L. (2023). *Navegando entre dos aguas: la inversión de impacto y las fundaciones en España*. Esade Center for Social Impact (ECSI) – Fundación BBK. <https://www.dropbox.com/scl/fi/iwy7xm5d-mx3bpezd2dia7/ECSI-BBK-Navegando-entre-dos-aguas.pdf?rlkey=6c3o4frvcjkjr4mujirizs8&e=2&st=0ewq9cc&d=0>

- La gestión del impacto como itinerario. Aunque divergente entre unas fundaciones y otras, se constata en todo el sector fundacional una comprensión creciente de la gestión del impacto como un proceso o itinerario que emprender, más que la resolución de un problema puntual. La gestión del impacto se basa asimismo en un progreso continuo e intencional. Resultados de las comunidades de práctica de ESADE demuestran un proceso de aprendizaje desde la medición puntual del impacto a la gestión profunda e integral del mismo. Las fundaciones se enfrentan a la realidad de que las herramientas de autodiagnóstico rápido son solo el principio, y que se necesita una caja de herramientas dinámica en colaboración constante con beneficiarios y aliados para gestionar esa contribución positiva que justifica la existencia misma de una fundación.
- El delicado equilibrio en la gestión del impacto entre el aprendizaje y la rendición de cuentas. Son dos agendas diferentes, no excluyentes e igualmente importantes. Las fundaciones se deben a sus patronos, de modo que en muchos casos la gestión del impacto viene impulsada por una necesidad de rendir cuentas de sus actividades y el impacto que generan. Por otro lado, las fundaciones deben avanzar hacia la construcción de espacios donde poder testar asunciones, aprender y documentar y sistematizar esas lecciones para informar la operativa y la estrategia fundacional. En algunos casos, son impulsos contradictorios que conviene equilibrar tras una reflexión pausada y adaptada a cada fundación.
- La gobernanza como talón de Aquiles de la filantropía, que también se refleja en la gestión del impacto. Si a nivel europeo se percibe amplio margen de mejora para involucrar al patronato en la MGI y la estrategia de impacto, en el caso español más todavía. En este tema crítico para la gestión del impacto, se identifican desafíos en tres ámbitos concretos:
 - Personas y cultura, en desarrollar un lenguaje común en torno al impacto en la fundación e involucrar más y mejor al patronato en concebir el impacto como el indicador esencial del rendimiento de la fundación.
 - Conocimiento y flujos de información, optimizando los

flujos de información de la fundación y equilibrar la búsqueda de una narrativa global de impacto con la diversidad y complejidad de los programas que alberga la fundación.

- Estructuras y procesos, en cuanto a integrar la voz de todos los grupos de interés y generar espacios que posibiliten la experimentación, la innovación y el aprendizaje de los fracasos.

Por otro lado, el sector fundacional también lanzó un informe sobre su contribución económica a la sociedad¹⁵, lo que puede entenderse como un ejercicio de reflexión estratégica sobre su impacto a nivel más sistémico. En cierto sentido, se trata de un ejercicio similar a los procesos de monetización del impacto que realizan las empresas y que se explica más abajo. Este esfuerzo revela un interés creciente en medición del impacto global de un sector que puede reforzar los aprendizajes hacia la gestión del impacto.

El análisis, centrado en efectos directos, indirectos e inducidos, solo se realizó en 2022. Si bien la representatividad de la muestra fue muy limitada en algunos protectorados, se atisba un valor añadido de 1,80 € adicionales por cada euro procedente del sector fundacional, y de 3,09 € considerando los impactos inducidos:

En el sector fundacional, al igual que en el asociativo, la medición del impacto pasa a enclavarse dentro de un contexto más amplio de gestión del impacto que permea toda la organización. El refuerzo de esta gestión del impacto integral pasa también por adoptar una mentalidad de aprendizaje, constante y humilde, más allá de una mentalidad normativa orientada al cumplimiento de conformidad con las exigencias de los patronos.¹⁶

En cuanto a marcos, herramientas y metodologías de gestión del impacto, la Teoría del Cambio es el ejemplo por excelencia que permite

15 Asociación Española de Fundaciones (AEF) & Analistas Financieros Internacionales (AFI). (2020). Análisis de la contribución económica y social de las fundaciones españolas. Asociación Española de Fundaciones. https://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw63ef503810628/Ana769lisdelacontribucion769mecano769micaysocialdelsfundacionesespan77olas.pdf

16 Hohenberger, L., Buckland, L., & Gold, D. (febrero de 2022). *De la medición del impacto al aprendizaje para el impacto*. Esade Center for Social Impact (ECSI) & Fundación BBK. <https://www.esade.edu/faculty-research/es/esa-de-center-social-impact/medicion-gestion-impacto/medicion-impacto-aprendizaje-impacto>

conectar la medición con la gestión de forma dinámica y adaptativa. Las fundaciones son, en muchos casos, expertas en diseñar y sobre todo, utilizar asiduamente, teorías del cambio para estructurar la transformación positiva que suscita su existencia y su actividad, como se explica en el caso de estudio inferior.

Caso de estudio 1. La Teoría del Cambio en el contexto fundacional¹⁷

La Teoría del Cambio es, como se ha indicado, la herramienta más popular según los resultados de la encuesta. Además, es, con toda probabilidad, la herramienta de gestión del impacto preferida por las fundaciones, así como el sector social y asociativo y las ONGs. Una teoría del cambio permite ilustrar de forma gráfica y lógica cómo una intervención —por ejemplo, un programa social o una inversión con propósito— pretende lograr determinados cambios, desde sus acciones concretas hasta los resultados a largo plazo. La Asociación Española de Fundaciones (AEF) elaboró en 2015 una guía práctica de MGI para fundaciones junto con la antigua Asociación Europea de Venture Philanthropy (EVPA, ahora Impact Europe), donde se pone en valor el uso de la Teoría del Cambio para fundaciones españolas. La claridad intelectual que aporta la Teoría del Cambio será asimismo esencial para abordar algunos de los grandes retos de la gestión del impacto en el sector fundacional, como la necesidad de mayor transparencia y colaboración entre fundaciones o la rigurosidad de los datos de impacto que informen la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, el auge de la Teoría del Cambio refuerza algunas tendencias observables en el sector fundacional, como la creciente profesionalización y tecnicificación de sus actividades, y de este modo refuerza el enfoque de gestión del impacto en el sector fundacional.

Finalmente, según estudios realizados por Universidades españolas e información recabada en el trabajo cualitativo de este estudio, el sector fundacional y filantrópico tiene por delante algunas prioridades si pretenden impulsar una verdadera cultura de gestión del impacto, como serían:¹⁸

17 Elaboración propia a partir de: European Venture Philanthropy Association (EVPA) & Asociación Española de Fundaciones (AEF). (2015). *Guía práctica para la medición y gestión del impacto*. https://www.fundaciones.org/EPORAL_DOCS/GENERAL/AFF/DOC-cw5537916e2a002/Guia_impacto-EVPA-AEF-2015.pdf

18 Hehenberger, L. (2020, 22 de septiembre). *La gestión del impacto social: 5 cuestiones clave para las fundaciones. Do Better by Esade*. <https://dlobetter.esade.edu/es/gestion-impacto-fundaciones>

- **Dotarse de recursos y organizarse para gestionar efectivamente el impacto.** Tanto financieros como de personal, los recursos dedicados a la gestión del impacto son todavía escasos, a la luz de los resultados tanto de la encuesta como de los grupos focales. Más allá de los recursos, dotar a la fundación del marco organizativo adecuado para gestionar el impacto a lo largo y ancho de su actividad también es asignatura pendiente, lo que enlaza con la necesidad de una gobernanza clara y eficaz con roles bien definidos en la gestión del impacto.
- **Inculcar una cultura de gestión del impacto dentro de la cultura organizativa.** “La cultura se come la estrategia para desayunar”, reza la máxima ampliamente escuchada en contextos de negocio. Una cultura que priorice el aprendizaje, la reflexión honesta y la documentación e incorporación de las lecciones aprendidas en las actividades futuras es factor de éxito para la gestión del impacto.
- **Crear capacidad interna y externa.** Ello implica, primero, promover el desarrollo interno de competencias en gestión del impacto en los equipos de las fundaciones, y a partir de ahí, generar apetencia en la gestión del impacto en las organizaciones beneficiarias o participadas por las fundaciones.
- **Integrar las voces de todos los grupos de interés.** La sofisticación considerable de la gestión del impacto en las fundaciones implica nuevas demandas más complejas de lo que se pudiera esperar de otros sectores. Aunque la integración de las voces de todos los grupos de interés afectados por una actividad es imprescindible al hablar de gestión del impacto, en el sector fundacional es aún más importante por su vocación intrínseca de contribución positiva. Se trata, en suma, de asegurar la participación de las personas afectadas por la actividad de la fundación en la toma de decisiones relacionadas con el impacto.
- **Implantar sistemas robustos de gobernanza y gestión,** esenciales para garantizar la efectividad de la gestión del impacto. Las fundaciones enfrentan dificultades particulares de gestión, lastradas por sus limitadas capacidades organizaciona-

les, presupuestarias y técnicas en algunos casos, sobre todo las fundaciones más pequeñas y jóvenes.

- **Mejorar la integración de la diversidad, igualdad e inclusión** en la gestión del impacto, así como procurar una mayor transparencia en el impacto.
- **Colaborar, compartir conocimiento y ser transparentes.** Por ejemplo, aprovechar las palancas asociadas a la digitalización, el *big data* y la inteligencia artificial para generar datos de calidad, agilizar procesos de transformación de esa información en decisiones estratégicas y operativas y creación y documentación de conocimiento en el seno de la fundación. Todo el sector fundacional se beneficiaría asimismo de una mayor colaboración para compartir conocimiento desde una mayor transparencia, dado que la gestión del impacto puede así hacerse más extensiva y los procesos de gestión de cada fundación beneficiarse de los aprendizajes de otros

Todas estas prioridades identificadas para el sector fundacional son, en realidad, aplicables al resto de sectores activos en el ecosistema del impacto.



5.2. ONGs y sector social y asociativo

Al igual que las fundaciones, el sector social y asociativo compuesto por ONGs y entidades afines tiene en el impacto su razón de ser, de ahí una práctica de MGI consolidada desde hace décadas. Desde el punto de vista de las organizaciones sociales, la MGI tiene un valor añadido en que permite alinear el propósito de diferentes actores hacia la construcción de alianzas, que se revela fundamental para que el sector cumpla con su cometido en multiplicación con las fuerzas de otros actores, desde inversores a sector público. Ya en 2019 el anterior informe de Eslmpact señalaba al tercer sector (englobando ONGs, fundaciones y emprendimiento social) como el grupo de interés que otorga mayor relevancia a la MGI, junto con los inversores: 90% lo consideraba relevante o muy relevante, así como el 100% de los inversores sociales.¹⁹

De hecho, la economía social y asociativa, al igual que el sector fundacional, también ha reflexionado sobre la contribución socioeconómica de su impacto (muestra de impacto sistémico), estimando beneficios netos directos para la sociedad española de 5.500 millones de euros anuales, así como beneficios indirectos por valor de 694 millones de euros, que se reparten primordialmente entre los beneficios de la ocupación de colectivos vulnerables y la estabilidad del empleo. Este análisis realizado por la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES) son importantes para reforzar la práctica de MGI en su vertiente de cuantificación socioeconómica y agregación a nivel sector.²⁰

Las entidades sociales, y en particular aquellas involucradas en cooperación al desarrollo, aprovechan su experiencia de largo calado en seguimiento, monitoreo y evaluación de proyectos, en particular enfoques como MEAL (Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje, del inglés *"Monitoring, Evaluation, Accountability & Learning"*), en la MGI. Este expertise ha permitido situar a las ONGs de tamaño mayor a la cabeza de la MGI y la gestión del impacto social, si bien las evaluaciones de proyectos no ponen el impacto específicamente en el centro, sino que adoptan un enfoque más amplio, dependiente de los objetivos de la evaluación y prioridades de los donantes.²¹

19 Robin & García, 2019.

20 Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES). (2022). *La inversión de impacto en la economía social: una vía para financiar la transición hacia un modelo económico inclusivo y sostenible*. <https://www.cepes.es/files/publicaciones/118.pdf>

21 Ballesteros et al, 2024.

Por otro lado, el sector social y asociativo no es ajeno a los impulsos opuestos entre estandarización y herramientas a medida que dan forma a todo el ecosistema de impacto. El mayor avance relativo de este sector ha supuesto una profundización en la creación de herramientas a medida, y una cierta evolución hacia la harmonización de indicadores y estándares por sector, aunque queda - en este marco- mucho potencial de desarrollo.

En particular, la Teoría del Cambio es el marco preferido por ONGs asociadas a la cooperación al desarrollo, de donde nace, mientras que aquellas organizaciones sociales más expuestas a la inversión de impacto empiezan a usar los marcos de Impact Frontiers. Además, la Teoría del Cambio permite, naturalmente, una personalización a las particularidades de cada entidad que muy pocos marcos globales permiten flexibilizar, de ahí su popularidad.²²

Asimismo, el sector social y asociativo ha avanzado notablemente en la combinación equilibrada y estratégica de diferentes marcos y metodologías para crear un *mix* idóneo de herramientas en cada caso, como es el uso reiterado de marcos anclados a los ODS junto con una Teoría del Cambio para articular la tesis de impacto de la organización.

Finalmente, cabe destacar la convergencia con matices del sector ONGs y asociativo con el sector de las fundaciones filantrópicas. En ambos casos, el impacto florece en el núcleo de la organización, de tal manera que la gestión del impacto permea más fácilmente todos los niveles de la organización. En ambos ámbitos, el tamaño, músculo financiero y capacidades técnicas de cada organización constituyen un determinante fundamental de su avance en gestión del impacto.

Sin embargo, donde divergen fundaciones filantrópicas de ONGs es en la profesionalización, sistematización y profundización en la gestión del impacto. el sector fundacional tiende a organizaciones más grandes, sólidas y con mandatos a largo plazo y vocación de permanencia. Es un sector que de manera general tiende a estar más estructurado e institucionalizado, todo lo cual facilita la consolidación de la gestión del impacto. En contraste, en el sector asociativo, la mayor fragmentación

22 Prieto Alonso, J., González Egia, N., Molinero, J. R., & Olano Astigarraga, Z. (2022). Task Force Social 2022: Hacia una economía de impacto social en España. SpainNAB. <https://spainnab.org/publicacion/task-force-social-2022/>

organizativa o la fragilidad de la dotación de recursos pueden suponer un escollo adicional para reforzar la gestión del impacto. En este sector, el impacto se gestiona mucho, aún, a nivel de proyecto.

5.3. Inversores de impacto

Es preocupación particular de la industria de la inversión de impacto, e inherente al propio concepto, encontrar la forma de parametrizar el impacto como se viene haciendo con el retorno financiero, y los riesgos vinculados al impacto de la forma en que se contabilizan y gestionan los riesgos financieros. A diferencia de las fundaciones o las ONGs y entidades sociales, los inversores existen para proporcionar un retorno financiero, del mismo modo que las empresas se deben a la maximización de beneficios (o al menos, su consecución).

Es decir, la subordinación de los inversores a la obligación de generar retornos, que distingue la inversión de la filantropía, implica un equilibrio de este objetivo con la búsqueda del impacto, a lo que distintos inversores dan diferentes respuestas en un amplio espectro de capital de impacto, desde aquellos inversores dispuestos a aceptar retornos por debajo del mercado y/o un riesgo desproporcionado, a aquellos aliñeados con retornos ajustados al riesgo en condiciones de mercado.²³

La dualidad del impacto y el retorno financiero da luz a importantes particularidades en la práctica de MGI de los inversores, que han avanzado notablemente, tanto dentro como fuera de España, en la instauración del impacto en pie de igualdad con el retorno financiero como métrica esencial de su actividad y su rendimiento. En concreto, el último análisis del sector arrojaba la cifra de un 97% de gestoras de fondo encuestadas que consideraban el retorno financiero y el impacto social como igualmente importantes, mientras que el 3% restante priorizaba el impacto.²⁴

En España, como se ha comentado anteriormente, existe una sólida y creciente arquitectura de mercado en torno a la inversión de impacto gracias al impulso de SpainNAB, el Consejo asesor nacional para la inversión de impacto, que mediante el informe de su Task Force de Fon-

23 Para más información sobre las tres características que definen la inversión de impacto y el espectro de adicionalidad que cubre, considerar el *position paper* del Taskforce de Fondos de SpainNAB, disponible aquí: <https://spainnab.org/publicacion/task-force-de-fondos-2022/>

24 <https://spainnab.org/publicacion/la-oferta-de-capital-de-impacto-en-espana-en-2023/>

dos²⁵ y el posterior Código de buenas prácticas²⁶, ha establecido una definición, características y exclusiones consensuadas para conceptualizar la inversión de impacto.

En el marco de esta aproximación consensuada y probada a la inversión de impacto, la práctica de MGI en las inversiones se ha beneficiado de la claridad intelectual que aporta el trabajo de SpainNAB en converger el sector hacia puntos comunes. Ello se materializa en principios de la inversión de impacto recogidos en el Código de Buenas prácticas que, desde una perspectiva de MGI, obligan al inversor adherido de la siguiente forma:

- La obligatoriedad de articular una tesis de impacto igual que se define una tesis de inversión, recomendando herramientas como la Teoría del Cambio por su utilidad en proponer un cambio, medirlo y atribuirlo al propio inversor.
- La necesidad de vincular la retribución al impacto de alguna forma. Se trata de una tendencia en auge que merece especial atención, como se explica más abajo.
- La necesidad de medir y gestionar en base a resultados y no a los productos o servicios ofrecidos por el inversor (“outcomes” en vez de “outputs”).
- El reconocimiento de la MGI como una práctica basada en el contexto y, en particular, adaptada a los desafíos particulares de empresas y emprendedores en etapas tempranas que no siempre tiene la capacidad de levantar datos de impacto profundos y exhaustivos (“proporcionalidad” en la MGI).
- La obligatoriedad de verificaciones externas de la MGI, de nuevo con proporcionalidad y transitoriedad en función de las particularidades de cada casuística de inversión de impacto.

25 Casasnovas, G., Picardo Gomendio, T., Monill Badell, H., & González Labián, M. (2023). *La oferta de capital de impacto en España en 2023. SpainNAB & Esade Center for Social Impact (ECSI)*. <https://spainnab.org/publicacion/la-oferta-de-capital-de-impacto-en-espana-en-2023/>

26 El Código de Buenas prácticas de SpainNAB (2024) profundiza en las características específicas y diferenciadoras de la inversión de impacto cristalizando el consenso del sector sobre un marco armonizado al que los inversores puedan adherirse libremente para señalar la práctica del impacto. Para más detalle, consultar aquí: <https://spainnab.org/publicacion/codigo-de-buenas-practicas-de-la-inversion-de-impacto/>

- La necesidad de preservar el impacto a la salida del capital y considerar la sostenibilidad del impacto en las desinversiones. El *Principio 7. Impacto a la salida* de los Principios Operativos para la Gestión del Impacto (OPIM o *Impact Principles*, por sus siglas en inglés), como se explica en el caso de estudio inferior, se centra precisamente en esta problemática. De forma ilustrativa, este principio es el que más retos presenta a los inversores en todo el mundo.²⁷ Y sin embargo, en España se ha logrado un progreso importante en la protección del impacto a la salida, pues 53% de las gestoras de fondos encuestadas en 2024 incluía consideraciones de impacto en la misión de la empresa invertida como medida para la continuidad del impacto, y un 37% seleccionaba inversores alineados con el impacto.²⁸

En cuanto al dimensionamiento del sector, la financiación total de impacto alcanzaba en 2023 (últimos datos disponibles) los 3.257 millones de euros, con 1.517 millones (47%) en inversión de impacto y los 1.740 millones restantes en la financiación bancaria de impacto (53%).²⁹

Cabe destacar la exclusión deliberada de inversiones en activos cotizados de estos esfuerzos de dimensionamiento por la falta de consenso sobre su adicionalidad y la forma de medirla y diferenciarla de la inversión convencional.

En todo caso, la inversión de impacto ha crecido sostenidamente año tras año, y en particular son los fondos de capital privado (PE o “Private Equity”) y de capital riesgo (VC o “Venture Capital”) quienes impulsan este crecimiento, incrementando sus activos de impacto bajo gestión un 31%, tanto en nuevas gestoras como en nuevos vehículos de gestoras existentes. Sumando la inversión de impacto indirecta por valor de 84 millones de euros en 2023, el total de oferta de capital de impacto ascendía en España a 3.341 millones de euros en 2023.³⁰

27 BlueMark. (2025). *Making the Mark VI: The benchmark for best practices in impact management*. <https://bluemark.co/app/uploads/2025/05/making-the-mark-vi-2025-vf.pdf>

28 Casasnovas, Picardo Gomendio, Monill Badell, & González Labián, 2023.

29 Casasnovas et al., 2023.

30 Casasnovas et al., 2023.

La adopción de MGI en la pluralidad de inversores de impacto es prometedora, dado que el 70% de las gestoras de fondos encuestadas en 2023 consideraba la existencia de un sistema de MGI como criterio indispensable para la selección de la cartera de empresas invertidas. Por uso de instrumentos, marcos y metodologías, 67% de los inversores de impacto encuestados en 2023 utilizaban los Objetivos de Desarrollo Sostenible y 61% la Teoría del Cambio, mientras que 61% desarrollaba métricas e indicadores propios. Menos de un tercio utilizaban otros marcos como los OPIM o bien herramientas más asociadas al mundo empresarial (B-Lab) o al reporte en sostenibilidad (la iniciativa de reporte global, GRI o “*Global Reporting Initiative*”).

Caso de estudio 2. Los OPIM³¹

Pese a su valor para estructurar una cartera, para poner el foco en el proceso ante la inherente complejidad de la atribución del impacto y para disciplinar la gestión del impacto, el uso de los OPIM es marginal en España, con apenas 5 firmantes (5,7% de Europa y menos del 3% mundial). Los inversores alineados con los OPIM en España representan un total de 2.226 M€ de activos bajo gestión aproximadamente, de los cuales el 75% corresponden a un solo gestor: la Compañía Española de Financiación al Desarrollo (COFIDES), la Institución de Financiación al Desarrollo (IFI) bilateral española. Los otros cuatro inversores incluyen una gestora de capital privado, dos de capital riesgo, y una de deuda privada. Llama la atención la ausencia de capital bancario o institucional en comparación con otros países europeos, reforzando la tesis de la concentración de la inversión de impacto en el capital privado en nuestro país.

Toda vez la medición se pone en marcha, los inversores de impacto utilizan los datos mayoritariamente para evaluar el progreso de la empresa invertida (79%) y para seleccionar oportunidades de inversión (69%). La comunicación con grupos de interés adquiere preeminencia sobre otros usos probablemente más efectivos con el impacto, como sería perfecionar la propia Teoría del Cambio o considerar nueva financiación (menos del 40% de los encuestados).³²

31 OPIM Secretariat (s. f.). *Operating Principles for Impact Management – Signatories*. Impact Principles. https://www.impact-principles.org/signatories/?_page=1&sort_by=title&order=ASC

32 Casasnovas et al., 2023

El trabajo de documentación de SpainNAB a través de su *position paper* del Taskforce de Fondos y el reciente Código de Buenas Prácticas también permitía recoger algunas “mejores prácticas” para la MGI en las inversiones. Ejemplos incluyen: medir no solo los resultados positivos sino también los negativos, combinar indicadores propios con catálogos estandarizados para mejorar la comparabilidad del impacto (por ejemplo alineando la contribución positiva con los ODS) y realizar una verificación externa de los resultados, entre otros.³³

Asimismo, en línea con las recomendaciones de SpainNAB, dos tendencias crecientes en el sector permiten impulsar la comparabilidad del impacto. La idea es comparar mejor tanto los resultados de impacto generados por los inversores, como su propia práctica de la inversión de impacto. Ambas tendencias convergen asimismo en la importancia creciente de las valoraciones del impacto (“*impact valuations*”), como se ha mencionado más arriba:³⁴

- La compensación ligada al impacto o remuneración por impacto (“*impact-linked compensation*”). Si los gestores de fondos están incentivados a maximizar el retorno de los activos bajo su gestión ligando parte de su remuneración al rendimiento de tales activos, ¿por qué no hacer lo mismo con el impacto? De práctica testimonial, la remuneración por impacto se ha extendido y en la actualidad, más del 70% de los inversores de impacto españoles afirman integrar algún tipo de sistema de remuneración por impacto en su actividad. Es un porcentaje nada desdeñable. Lo más habitual en este sentido, es ligar objetivos del impacto al llamado “*carry*” o “*carried interest*”, el interés devengado que habitualmente corresponde al 20% de los beneficios que se llevan los gestores de un fondo tras la consecución de objetivos financieros. Además del llamado “*impact-linked carry*”, algunos fondos, más en Europa que en España, también aplican bonus específicos y externos al reparto de retorno a la consecución de objetivos concretos de impacto. En concreto, en España en 2023 un 67% de las gestoras de fondo integraban sistemas de *impact-carry* mientras que otro 11% reportaba sistemas de pago por resultados, y solo un 6%

33 Casasnovas, Jenkins, Alarcón, González Labián, & Ruiz de Munain, 2022.

34 Impact Valuation Hub. (2023). *Impact Valuation Playbook*. <https://www.impactvaluationhub.org/impact-valuation-hub-play-book-access-form>

no tenía ningún sistema de incentivos vinculados al impacto.³⁵

- El despegue de la financiación ligada al impacto, que implica no solo inversiones con intencionalidad, medición y gestión del impacto y adicionalidad (las tres características básicas de la inversión de impacto) sino además la vinculación del coste del capital a la consecución de metas de impacto. En España, los mercados cotizados registraron en 2024 emisiones de préstamos y bonos ligados a la sostenibilidad por valor de 65 M€, la mayoría vinculado a deuda corporativa de grandes cotizadas como Iberdrola o Telefónica. La práctica del financiamiento basado en resultados (“*outcomes-based financing*”) se caracteriza por algunos ejemplos pioneros desde el sector público, como se explica en la sección correspondiente, a partir del primer Contrato de Impacto Social (CIS) emitido por la Diputación de Málaga y que vincula pagos a la consecución de objetivos en seguridad y sostenibilidad alimentaria e inserción sociolaboral. El más reciente Fondo de Impacto Social de COFIDES también constituye un ejemplo pionero desde el sector público, que traslada prácticas de medición de impacto al amplio volumen de financiación corporativa y conecta inversión de impacto, sector público y segmento empresarial, como se explica más adelante.

Otra tendencia relevante concierne la actividad creciente de la inversión de impacto indirecta, entendida como aquella que canaliza capital hacia fondos o programas de terceros, desempeñando un papel crítico de intermediación entre oferta y demanda última de capital de impacto que permite reforzar el desarrollo de todo el ecosistema de impacto. En España, se trata eminentemente de gestoras y asesores financieros que demuestran adicionalidad tanto no financiera como financiera, facilitando capital flexible y paciente.³⁶

En cuanto a desafíos, las principales limitantes al crecimiento del sector son:

35 Casasnovas et al., 2023.

36 Casasnovas et al., 2023.

- El riesgo de *impact washing*, de ahí la necesidad de preservar la integridad del impacto mediante una postura clara sobre lo que es inversión de impacto y lo que no, gracias al trabajo de construcción de consensos y armonización de definiciones auspiciado por SpainNAB.
- La falta de conocimiento sobre inversión de impacto, de ahí la importancia de formar, divulgar y concienciar en el impacto sobre todo al sector financiero, pero también a la población en general.
- La dificultad para medir el impacto, inherente al mismo y que condiciona a su vez la efectividad y solidez de la gestión del mismo. Las complejidades inherentes a demostrar evidencia de impacto primero, y atribuirlo con precisión después, demandan como mínimo un baremo consensuado de estándares comunes. En particular, este reto se materializa en el escoramiento hacia la medición por productos ("outputs") más que por resultados ("outcomes"), que sabemos es un problema recurrente en todos los sectores. Y sin embargo, son estos últimos quienes realmente reflejan el impacto en tanto que cambio generado por una intervención sobre el bienestar de las personas y/o el planeta. En la práctica, las metas de impacto que determinan, por ejemplo, la compensación ligada al impacto o el despliegue de instrumentos de financiación ligada al impacto, suelen medir su éxito en términos de productos más que resultados, lo cual implica una visión limitada en su afán de cuantificación que no captura la sofisticación cualitativa y dinámica que caracteriza el impacto.

Frente a estos tres desafíos, el sector de la inversión de impacto identifica también algunos motores que permitirán facilitar el crecimiento del sector, en particular la colaboración intra-sector y público-privada y la progresiva introducción de regulación afín. En ambos casos, el papel facilitador de otros actores, sobre todo el sector público pero también la consultoría y la academia para construir conocimiento y disseminarlo, será capital para reforzar todo el ecosistema y con ello la práctica de medir y gestionar el impacto.

5.4. Banca de impacto

Como se ha comentado anteriormente, la financiación bancaria de impacto ascendía en 2023 a los 1.740 millones de euros, un 53% del total de financiación e inversión de impacto, sin apenas variación en el crecimiento interanual. Detrás de ese importe se esconden solo 6 actores con un total de 8 vehículos bajo gestión, lo que demuestra la fuerte concentración del impacto en unas pocas entidades bancarias mientras que la inmensa mayoría de la banca convencional se mantiene al margen.³⁷

Al igual que ocurre con la inversión impacto, la gran mayoría del volumen de financiación de impacto procede del ahorro de individuos y organizaciones y se dirige a colmar mercados desabastecidos de capital, mientras que el apoyo no financiero es marginal en la inversión de impacto e inexistente en la banca de impacto. En la prioridad entre rentabilidad e impacto, la mitad de la banca de impacto prioriza el impacto y la mitad considera ambos igualmente prioritarios. Además, todos los proveedores de financiación bancaria de impacto en 2023 buscaban una intencionalidad clara de impacto para proporcionar capital a las empresas, y un 80% perseguía además como criterio una política de empleo justa, mientras que la búsqueda de escalabilidad es relativamente menos importante en comparación con los criterios de inversión de las gestoras de fondos de impacto.³⁸

En cuanto a marcos y herramientas, todas las entidades encuestadas en 2023 utilizaban métricas e indicadores propios y GRI, probablemente debido a la necesidad de combinar una divulgación armonizada fruto de las exigencias normativas para entidades reguladas con una medición del impacto adaptada al contexto que los estándares de sostenibilidad de GRI no pueden proporcionar. Además, un 67% utilizaba los Estándares de Impacto de los ODS del Programa de Naciones Unidas del Desarrollo (“*UNDP SDG Impact Standards*”), mientras que el uso del marco de Impact Frontiers y la Teoría del Cambio es mucho más marginal en comparación con las gestoras de fondos de impacto o las fundaciones.³⁹

37 Casasnovas et al., 2023.

38 Casasnovas et al., 2023.

39 Casasnovas et al., 2023.

Caso de estudio 3. Los Estándares de Impacto de los ODS del PNUD⁴⁰

Aunque no son una herramienta pensada para los bancos, los Estándares de Impacto de los ODS desarrollados por el PNUD o Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (“UNDP SDG Impact Standards” en inglés) constituyen un marco de gestión del impacto de consolidada trayectoria y particularmente popular entre la banca ética. A diferencia de los marcos centrados en la medición, los estándares del PNUD buscan institucionalizar la gestión del impacto: ofrecen una guía sobre cómo las organizaciones pueden tomar decisiones alineadas con los ODS, establecer procesos internos para gestionar riesgos e impactos, y rendir cuentas sobre cómo sus operaciones y carteras contribuyen efectivamente al desarrollo sostenible.

Se han diseñado versiones adaptadas para diferentes sectores (empresas, fondos de inversión de PE, e instituciones financieras del desarrollo o IFIs) con objeto de reflejar sus diferentes realidades de gestión. Por ejemplo, los estándares para inversión enfatizan los procesos de debida diligencia, estructuración, seguimiento y salida responsable; los de empresas se centran en la alineación estratégica y la gobernanza corporativa; y los de las IFIs en la adicionalidad y la coherencia con los ODS en la asignación de capital público.

En su proximidad a otros inversores de impacto como parte de la oferta de capital de impacto, la banca ética y responsable no es ajena a muchas de las tendencias anteriormente descritas. En particular, el auge de la remuneración ligada al impacto también se ha reflejado en el sector, pues en 2023 un 17% de los actores encuestados afirmaba utilizar sistemas de pagos por resultados para incentivar el impacto en la gestión de activos.

Además, la financiación bancaria de impacto comparte con la inversión de impacto y los gestores de fondos muchos de los escollos y motores al crecimiento de la oferta de capital de impacto. Particularmente llamativo es la visión positiva de las entidades bancarias de su propia capacidad para gestionar el impacto, que consideran uno de los motores del sector, junto con los avances en metodologías estandarizadas de MGI

⁴⁰ United Nations Development Programme (UNDP). (2023). *About the SDG Impact Standards. SDG Impact*. <https://sdgprivate-finance.undp.org/sites/default/files/resource-documents/20230502-about-the-sdg-impact-standards.pdf>

y el mayor alineamiento de la financiación bancaria de impacto con las necesidades de las empresas de impacto.⁴¹

Finalmente, el sector bancario resulta particularmente crítico para el avance de la MGI en nuestro país por ser el financiador fundamental de las organizaciones demandantes de capital de impacto. Una de cada dos organizaciones receptoras de capital de impacto encuestadas por SpainNAB afirmaba haber requerido financiación bancaria en 2022, muy por encima de la financiación bancaria en PYMEs, segmento comparable en cuanto a tamaño y recursos a la media de organizaciones demandantes de capital de impacto.⁴²

5.5. Consultoría

La consultoría de impacto es un sector importante que merece una atención separada por ser difusor de conocimiento y constructor de la “infraestructura de mercado” que permite reforzar la gestión del impacto en el resto de sectores. En este sentido, las dos últimas décadas han sido testigo de un auge de la consultoría especializada tanto en sostenibilidad como en impacto, coincidiendo con el boom de los criterios ESG, si bien no todos los servicios ofrecidos se centran en el impacto y las estrategias para gestionarlo.

Por un lado, existen consultoras nicho centradas exclusivamente en impacto, y su medición y gestión conjuntamente, que han desarrollado plataformas y metodologías propias, más enfocadas a clientes en el segmento filantrópico y asociativo. Algunas de estas acusan una fuerte especialización en metodologías concretas, por ejemplo en SROI (retorno social de la inversión o *“Social Return on Investment”*) dado que se necesita una acreditación específica para desplegar este instrumento. En otros, las consultoras con una clientela empresarial tienden a mezclar la sostenibilidad y el impacto. En este caso existe un riesgo importante en que la dilución del impacto se refleje no solo en la oferta de servicios sino también en la concepción de la medición y la gestión.

41 Casasnovas et al., 2023.

42 Martínez Martín, M. I., Soria Lavara, P., Santero Sánchez, R., Pérez López, C., Ruiz de Munain, J. L., González, M., & García Rodero, B. (2024). *La demanda de financiación de impacto en España*. SpainNAB & Abay Analistas. https://spainnab.org/wp-content/uploads/2024/05/Informe-SpainNAB_Demanda-de-financiacion-de-impacto.pdf

Sin embargo, es posible atisbar una transición, lenta pero prometedora, hacia el énfasis en gestionar el impacto. Las consultoras levantan datos y construyen sistemas para medir el impacto. El acompañamiento a los clientes pasa cada vez más a involucrar no solo la medición sino también la gestión, de tal manera que los criterios tanto ESG como de impacto se acercan cada vez más a los centros de toma de decisiones de las organizaciones.

Desde el punto de vista de la consultoría, predicar con el ejemplo también es importante. Por eso, iniciativas como publicar un “Informe de Honestidad” o “*Honesty Report*” donde se detalla lo positivo, y lo no tan positivo, desde una perspectiva de aprendizaje, transparencia y mejora continua, consagran este enfoque de gestión del impacto.⁴³ Ello permite asimismo reforzar la pata del aprendizaje y documentación de lecciones aprendidas, que como sabemos es uno de los componentes más rezagados de la gestión del impacto.

Asimismo, el sector consultor tiene por delante el reto de reflexionar en mayor medida sobre el impacto real de su actividad para maximizar el valor social (y ambiental) de sus clientes. En este sentido, el sector debería evolucionar hacia una reflexión colectiva de qué métricas serían más útiles para entender y gestionar el impacto sobre sus clientes.

En suma, el sector de la consultoría puede convertirse en una palanca de cambio importante para reforzar la gestión del impacto. Persisten retos en la conexión insuficiente de la medición a la gestión, la reflexión sistemática sobre la medición de la propia actividad consultora y el foco en la maximización del valor social/ambiental de los clientes. Asimismo, la consultoría continúa desempeñando un papel clave como arquitecto del sistema, generando y difundiendo conocimiento y facilitando la adopción y aprovechamiento de herramientas de MGI.

5.6. Academia

El sector académico desempeña un papel parecido a la consultoría al aglutinar otros sectores y conectar la teoría con la práctica, las ideas con la acción. En los últimos cinco años se han inaugurado varias cá-

⁴³ Para un ejemplo de *Honesty Report*, véase el de Stone Soup Consulting disponible aquí: <https://stone-soup.net/honesty-report-2/>

tedras universitarias centradas en el tema del impacto, ya sea desde sectores concretos como inversión de impacto y emprendimiento social, o más generalistas sobre el impacto. Asimismo, centros de investigación históricos han evolucionado para acoger una cátedra sobre el mismo tema. Todo ello apunta a una institucionalización y profesionalización del mundo académico centrado en el impacto que ha reforzado su posición.

En este contexto, la investigación académica cada vez es más explícita sobre la necesidad de pasar de la medición a la gestión. Varias instituciones académicas han creado y gestionan comunidades de práctica, en particular para el sector filantrópico, donde se tratan temas intrínsecos a la gestión como sería la gobernanza del impacto. Aunque algunos centros de investigación y cátedras están más avanzados que otros, debido a su mayor antigüedad, existe una creciente cooperación, no solo nacional sino internacional, para avanzar la gestión del impacto como práctica profesional, en particular en algunos sectores como filantropía o inversión de impacto.

Los centros académicos ya generan conocimiento metodológico robusto (marcos conceptuales, ciclos de gestión, buenas prácticas) que promueven la integración de la medición con la gestión. No obstante, la evidencia de que estos datos se integren sistemáticamente en la gestión operativa de las organizaciones en España es más escasa, a la luz de la literatura académica publicada.

Este desarrollo enfrenta algunas limitaciones. Por ejemplo, la mayoría de actividad investigadora y académica se concentra en centros universitarios privados, con escasa incidencia percibida en la universidad pública. Asimismo, la gestión del impacto dista mucho de haberse normalizado en los currículos universitarios, aunque emergen algunos módulos, asignaturas optativas y talleres enfocados al impacto más ampliamente que comienzan a hacerse hueco en grados desde empresariales a humanidades.

Asimismo, falta visibilidad pública dado que en muchos casos, se levantan datos de impacto o investigaciones sobre problemáticas concretas de impacto, pero no existen evidencias de que hayan sido testados e integrados en presupuestos, sistemas de incentivos o gobernanza de las organizaciones. Por eso se aprecia una necesidad de

incrementar el esfuerzo en investigación aplicada y casos de estudio, sobre todo a nivel local o de la experiencia de una organización concreta, que documenten buenas (y malas prácticas), lecciones aprendidas, y cultura que integren el impacto en la gestión.

Asimismo, la actividad se concentra en las grandes ciudades de Madrid o Barcelona, si bien avanzan algunos centros, como el de UNED Tudela en Navarra (véase el [caso de estudio](#) correspondiente). A medida que las economías de impacto se consolidan a nivel regional y autonómico, el papel de la academia en estos contextos como constructor de la “infraestructura de mercado”, en complementariedad con la consultoría, será decisivo.

En suma, la academia puede ser un motor de transformación hacia una cultura de gestión por impactos. El mundo académico ya está generando herramientas y discursos para ello; pero la velocidad y profundidad con que ese cambio se materialice en las organizaciones depende de diversos factores, algunos de ellos extrínsecos como serían regulación o apetito empresarial o filantrópico. Desde la academia, es posible seguir trabajando desde la concienciación e incrementando el esfuerzo en conectar la teoría con la práctica profesional, incidiendo en los temas vinculados a la verdadera gestión del impacto y fomentando el desarrollo de centros públicos, regionales y locales.

5.7. Empresas

Existen pocos datos sistematizados sobre las prácticas de MGI en el sector empresarial. Algunos análisis toman el punto de vista de la “contribución”: por ejemplo, un estudio de la Fundación Sociedad y Empresa Responsables (SERES) estimaba una inversión acumulada de más 9.700 millones de euros de 2014 a 2024 en proyectos de impacto social positivo para las 66 empresas participantes, que incluían la mayoría del IBEX-35. El mismo estudio cifraba en más de 460 millones los beneficiarios directos, destacando el ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico como prioritario en el negocio de la muestra empresarial analizada.⁴⁴

44 Fundación SERES & Deloitte. (2023). *X Informe del impacto social de las empresas*. <https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/1165/X%20Informe%20del%20impacto%20social%20de%20las%20empresas%20-%20SERES%20Deloitte.pdf>

Más allá del dimensionamiento del impacto empresarial, un factor decisivo de la MGI empresarial radica en el tamaño y obligaciones regulatorias dependientes de éste. De este modo, resulta plausible simplificar el impulso de la MGI como procedente, en esencia, de dos fuentes diferenciadas:

- La intencionalidad de impacto inherente a empresas que surgen con un propósito de cambio desde su génesis, habitualmente de pequeño tamaño, diseño emprendedor y liberadas de obligaciones regulatorias. Suelen ser pequeñas empresas y proyectos de emprendimiento creados con una visión clara del cambio que se pretende generar, dando lugar a un ecosistema cuyo crecimiento ha ido de la mano del de los inversores de impacto que, sobre todo desde el capital riesgo y capital privado, han financiado el germen y expansión de estas empresas de impacto. Se puede conceptualizar como el mundo del “impacto empresarial”.
- La obligatoriedad normativa de reportar efectos sobre las personas y el planeta para grandes empresas, fruto de la legislación europea, traspuesta por España con un incremento del rigor en algunas exigencias. Por ejemplo, la Directiva europea de Información corporativa en sostenibilidad (CSRD por sus siglas en inglés, “*Corporate Sustainability Reporting Directive*”) consagró un enfoque de doble materialidad que es germe de la MGI en el sector empresarial convencional, *id est*, sin una intencionalidad de impacto inherente a su creación. Se puede conceptualizar como el mundo de la “sostenibilidad empresarial”, o de los asuntos ESG (Ambiental, Social y de Gobernanza, del inglés “*Environmental, Social and Governance*”).

En línea con esta dicotomía, a medida que el impacto permea el sector empresarial durante los últimos años, es posible distinguir cuatro grandes segmentos empresariales en su enfoque distintivo de la MGI, marcado por sus características particulares y por una práctica de MGI que viene impulsada bien por una intencionalidad primigenia o por una obligatoriedad normativa.

Tabla 3. Tipología de segmentos empresariales por su enfoque de MGI⁴⁵

Caracterización	Empresas típicas	Enfoque de MGI	Herramientas	Desafíos
Del compliance a la gestión estratégica	Grandes corporaciones cotizadas y multinacionales (+250 empleados, etc.) sujetas a CSRD	Cuadros de mando combinando indicadores de sostenibilidad e impacto Sesgo hacia la sostenibilidad y la medición de impactos financieros de asuntos no financieros, a partir del paradigma de la doble materialidad	GRI/ SASB sectoriales para informes de sostenibilidad Contribuciones a los ODS como marco global, aunque puede evidenciar <i>impact washing</i> TCFD/TNFD para clima/naturaleza Uso ocasional de SROI y las <i>impact-weighted accounts</i>	Consideración del impacto como un valor estratégico que merece integrarse en la gestión y planificación, más que una obligación normativa de mínimos que merma la competitividad Difícil estandarización de datos de impacto que permitan "traducir" el impacto al lenguaje de la competitividad empresarial, en particular problemas de trazabilidad en complejas cadenas de suministro
Valores comunes y vocación incipiente	Mid-caps con un volumen de negocio aproximado de 50-300 M€, empresas familiares y de tamaño medio con propósito emergente	Adopción de estándares a medio camino entre el reporte en sostenibilidad y la MGI, en algunos casos como antesala al cumplimiento con CSRD MGI impulsada por demanda de inversores ESG o de impacto, preferencia para impacto social en empresas familiares Equilibrio entre MGI y operativa del negocio con una intencionalidad de impacto difusa	GRI/SASB B- <i>impact assessments</i> Uso limitado de indicadores específicos como IRIS+ Metodologías propias <i>inhouse</i>	Coste técnico y de recursos humanos y financieros de la MGI Aprovechamiento crítico de la tecnología para reforzar la práctica de MGI y optimizar los recursos destinados a ella Alineamiento de valores en empresas familiares con propósito empresarial que articule una intencionalidad de impacto diáfana
La agilidad del propósito y las limitaciones del tamaño	PYMEs con sello B-Corp, start-ups de impacto	Impacto frecuentemente integrado en la misión y visión empresarial, en equilibrio delicadamente calibrado con el beneficio empresarial MGI "light-touch": modelos y plantillas estandarizados y homogéneos en muchos casos para facilitar el fundraising de inversores de impacto, metodologías propias para facilitar autodiagnóstico en otros casos	B Impact Assessment Teorías del cambio para startups o PYMEs con intencionalidad de impacto y capital de impacto desde el inicio	Difícil escalabilidad de los sistemas de MGI en su adaptación a las particularidades de la empresa a medida que el negocio crece Aprovechamiento crítico de la tecnología para reforzar la práctica de MGI y optimizar los recursos destinados a ella Trade-off entre la práctica de la MGI y el resto de actividades empresariales en competencia por recursos limitados
Paridad del impacto y el beneficio	Empresas sociales con modelos cooperativos y asociativos	Preocupación por el impacto integrada en el modelo de negocio Operativa cercana al sector social y asociativo Limitación del beneficio y priorización del impacto	Casos pioneros de SROI (cuando existe financiación para levantar datos) Balance o auditoría social mediante indicadores <i>ad hoc</i>	Reflexión estratégica sobre el delicado equilibrio entre impacto y beneficios desde su hibridación del modelo asociativo y el empresarial Homogeneización de las prácticas de MGI para impulsarlas en todo el sector empresarial

45 Elaboración propia a partir de: Deloitte España. (2024). *Deloitte 2024 CxO Sustainability Report*. <https://www.deloitte.com/es-es/issues/climate/cxo-sustainability-report.html>; Fundación SERES. (2024, 27 de febrero). X Informe del Impacto Social de las Empresas: Presentación [Evento]. <https://www.fundacionseres.org/Paginas/Encuentros/EncuentrosDetalle.aspx?IDEvS=339>

Estos cuatro segmentos empresariales, diferenciados en su práctica de MGI y los desafíos específicos a cada uno, presentan una madurez desigual. Las grandes cotizadas afinan métricas sectoriales de alta sofisticación y especialización, que capturan con creciente precisión efectos sobre las partes interesadas ("stakeholders") sujetos a la actividad empresarial con un enfoque de doble materialidad que, como mínimo, impulsa a una mayor responsabilidad en el cambio generado, positivo o negativo. Las PYMEs y empresas de menor tamaño demuestran un enfoque proporcional donde la MGI es función del ajuste con los recursos disponibles y con el crecimiento empresarial que equilibra otras variables reguladoras del rendimiento de la empresa: beneficios, ventas, costes.

En complementariedad, todos los segmentos empresariales convergen en la presión de un rigor creciente impulsado por la regulación. Si CSRD vincula al primer segmento de grandes empresas, el resto también tendrán que "subir el listón" por expectativas del mercado en el que operan, los consumidores a los que se dirigen, o los inversores que financian su actividad. El poder de los proveedores también impulsa una cultura de gestión del impacto, junto con la necesidad de cooperación a lo largo de las cadenas de valor para las empresas obligadas por la normativa a reportar estos impactos.⁴⁶

Para todos los segmentos empresariales la presión de los consumidores seguirá siendo un motor esencial de la MGI y la profundización del impacto en la operativa empresarial. Estudios de 2022 ya identificaban en los consumidores el grupo de interés con mayor exigencia de desempeño sostenible para las PYMEs⁴⁷. La evidencia real de resultados positivos para evitar acusaciones de *green/impact-washing* influye cada vez más en las decisiones de compra del consumidor, en esa transición del *story-telling* al *story-doing*.

En este sentido, una crítica persistente al entorno regulatorio existente, en España y en Europa, radica en el peso de la carga de prueba o "burden of proof" que recae sobre el producto sostenible frente al que no lo es. Es decir, si todos los bienes y servicios producidos por las empresas

46 Pérez Agenjo, Á., & Mondello, F. (2022). Task Force de Empresa 2022: *El impacto como ventaja competitiva*. SpainNAB & Transcendent. <https://spainnab.org/publicacion/task-force-de-empresa-2022/>

47 Cámara de Comercio de España & PwC. (2022). *La contribución de las empresas españolas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Memoria de sostenibilidad y contribución al desarrollo sostenible*. https://empresasostenible.camara.es/sites/default/files/2022-08/contribucion_me_desarrollo_sostenible_01.03.2022.pdf

quedan obligados a reportar su sostenibilidad, en vez de solo aquellos que dicen serlo, todos partirían en plan de igualdad. El enfoque actual claramente desincentiva la búsqueda de la “etiqueta sostenible” por costosa e ineficiente frente al competidor que nunca se molestó en serlo, dado que desplaza el peso de las obligaciones de “demostrar lo sostenible” solo sobre los productos sostenibles, en desventaja frente a los que no tienen ninguna pretensión.⁴⁸

Asimismo, cabe destacar el papel democratizador de la tecnología, que permite a los segmentos de pequeño tamaño y capacidad limitada acceder a herramientas y soluciones que refuerzen su MGI. Plataformas como B Impact Assessment de B Lab ofrecen evaluaciones gratuitas y cuadros de mando estandarizados para medir desempeño social y ambiental (B Lab, 2024), mientras que soluciones de captura digital de datos, como KoBoToolbox, facilitan el seguimiento en tiempo real de indicadores de impacto para organizaciones con recursos limitados.⁴⁹ Además, sistemas basados en IA, como Sopact Impact Cloud, automatizan la integración y análisis de datos, reduciendo costes y complejidad en la medición y gestión del impacto.⁵⁰

De este modo, las buenas prácticas pueden permear todo el sector y reducir las diferentes capacidades de movilización de recursos que, por otro lado, condicionan en buena medida la profundidad y alcance de las prácticas de MGI. En efecto, el cuello de botella más evidente es el de los recursos limitados, y en particular la falta de talento especializado en sostenibilidad y/o impacto. Por eso el tamaño y capacidad de los cuatro segmentos empresariales categorizados aquí es el criterio esencial para delinear diferentes tendencias de MGI.

En cuanto a marcos y herramientas de MGI, el sector empresarial utiliza muchos de los ya mencionados anteriormente, como ilustra la figura inferior, si bien algunos resultan particularmente idóneos para el sector empresarial. Por ejemplo, los estándares de impacto de los ODS del PNUD, mencionados en el Caso de estudio 3. Los Estándares de Impacto de los ODS del PNUD más arriba, incluyen una versión específica para empresas (*SDG Impact for Enterprises*). Pese al esfuerzo notable

48 Eccles, R. G., & Stroehle, J. C. (2023, marzo 27). *The burden of proof for corporate sustainability is too high*. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-burden-of-proof-for-corporate-sustainability-is-too-high/>

49 KoBoToolbox. (2023). About KoBoToolbox. <https://www.kobotoolbox.org>

50 Sopact. (2024). Impact Cloud: AI-Powered Impact Measurement & Management Platform. <https://www.sopact.com>

y evidente de alineación con el trabajo en impacto realizado por otros (*Impact Frontiers*, marcos de los ODS), este estándar adolece de una adopción escasa que se atribuye posiblemente a las dificultades de traducir efectivamente la gestión por impacto a la toma de decisiones empresarial guiada por criterios económico-financieros. Esto es así porque constituye un estándar de gestión basado en métricas cualitativas, de ahí la necesidad de explorar alternativas que, a costa de un enfoque menos directo en la gestión *stricto sensu*, permitan acoplarse mejor a la necesidad de monetizar el impacto para la toma de decisiones.

En este sentido, quizá una de las herramientas de medición y gestión del impacto mejor ajustadas a la realidad empresarial sea la certificación B-Corp, en particular para empresas más pequeñas con fuerte propósito al permitir un enfoque estructurado y riguroso de medición orientada a la gestión del impacto y una cobertura 360 de los grupos de interés. La certificación B-Corp comporta unas obligaciones anuales de recogida de datos que empresas de gran tamaño y complejas cadenas de suministro tendrían dificultad para cumplir. El llamado *B-Impact assessment* constituye el "examen anual" que la empresa debe pasar para continuar certificada.

Una de las grandes ventajas del *B-Impact assessment* es su capacidad para salvar la brecha entre medición del impacto y su gestión, además de la integración efectiva de datos cuantitativos y cualitativos para ofrecer un diagnóstico integral. En la práctica, el simple hecho de "pasar el examen" invita a una reflexión estratégica que incentiva, al menos, a sembrar el germen de una cultura de gestión del impacto. En cifras, más de 5.000 compañías españolas utilizan esta herramienta, con una comunidad certificada de casi 300 B-Corps en 2025, que ha crecido al 30% interanual desde 2020.⁵¹ Entre la tipología de empresas, predominan las pymes con intencionalidad de impacto y la "*mid-cap*" familiar, mientras algunas grandes firmas usan esta herramienta como autodiagnóstico previo a mediciones más avanzadas de indicadores de impacto y sostenibilidad.

Cabe resaltar, a la luz de la figura superior, el desarrollo específico de marcos y herramientas de monetización del impacto, que se en-

51 B Lab Spain. (18 de marzo de 2024). *El reconocimiento social de las B Corp aumenta en España y Europa*. B Corp Spain. <https://www.bcorpspain.es/blog/reconocimiento-social-b-corp-aumento-espana-europ>

tiende como el tercer paso natural tras la medición del impacto y su gestión y es una particularidad del sector empresarial. El trabajo de construcción de consensos de SpainNAB ya apuntaba en 2022 a una convergencia de empresas, tanto grandes como pequeñas, en el interés por monetizar el impacto para reforzar su medición y gestión.⁵² Aunque se trata de un campo complejo y altamente intensivo en recursos, la práctica es emergente y aporta una transparencia y coherencia fundamentales para impulsar la cultura de gestión por impacto en el ámbito empresarial.

Caso de estudio 4. La contabilidad ponderada por impacto⁵³

En concreto, la principal herramienta de contabilidad de impacto son las llamadas cuentas ponderadas por impacto o “impact weighted accounts”, que surgen de una iniciativa de la Escuela de negocios de la Universidad de Harvard para atribuir valores monetarios a impactos sociales y medioambientales con objeto de integrarlos en los estados financieros y la cuenta de resultados de la empresa. Esta metodología destaca por aportar profundidad y traducir eficazmente al lenguaje financiero el impacto en sentido integral, lo que facilita la gestión del impacto en la construcción de un lenguaje común que permita pasar de la medición a la gestión integrada y la planificación estratégica.

En la práctica, menos de 10 empresas españolas han trabajado esta metodología: algunas como Acciona o Masmovil han publicado informes de estimación del valor social generado; otras cotizadas como Iberdrola o Naturgy también han lanzado pilotos internos. Las empresas destacan el cambio estratégico y de gestión que implica el uso de las impact weighted accounts, ya sea a nivel interno y operativo o a nivel externo en una nueva forma de relacionarse con los grupos de interés de la empresa. Las principales barreras para impulsar su adopción radican en el alto coste de la consultoría necesaria para obtener datos tan sofisticados (modelización de precios sombra, etc.) y que demandan una intensa granularidad, además de la necesidad de verificación. Todo ello da lugar a una metodología solo al alcance de grandes compañías con los recursos suficientes. De cara al futuro, será interesante explorar el avance de grandes empresas en sectores con alto impacto ambiental o social (energía, telecomunicaciones, infraestructura), a medida que los mercados de capitales demandan un lenguaje común en la monetización del impacto.

52 Pérez Agenjo, Á., & Mondello, F., 2022.

53 Elaboración propia a partir de: (Pérez Agenjo, Á., & Mondello, F., 2022) y Serafeim, G., Zochowski, T. R., & Downing, J. (2019). *Impact-Weighted Financial Accounts: The Missing Piece for an Impact Economy*. Harvard Business School. <https://www.hbs.edu/ris/download.aspx?name=Impact-Weighted-Accounts-Report-2019.pdf>

Dentro de la monetización del impacto, los sistemas de contabilidad del impacto resultan particularmente prominentes por la prometedora extensión y velocidad de la adopción de los mismos; además de su potencial para fortalecer la gestión del impacto. La contabilidad del impacto en esencia aborda la manera de medir, contabilizar y gestionar la creación de valor incorporando el valor inherente al capital natural, social y humano. Aunque investigaciones a nivel global coinciden en el valor que ven las empresas en la contabilidad de impacto, la falta de personal cualificado y el acceso a datos coherentes y relevantes en su estandarización, armonización y granularidad dificulta, de momento, la adopción masiva.⁵⁴ El caso de estudio anterior profundiza en la principal herramienta de contabilidad de impacto, las cuentas ponderadas por impacto, y su potencial para gestionar el impacto desde una lógica empresarial.

En suma, en el análisis de herramientas, marcos y sistemas de MGI para el sector empresarial, sobresalen algunas ventajas e inconvenientes claros de unos frente a otros. Los estándares de impacto de los ODS para empresas permiten priorizar la gestión por impacto pero adolecen de falta de objetividad y comparabilidad al aportar solo una capa de análisis cualitativo. La contabilidad por impacto sí ofrece un marco objetivo y estandarizado, altamente efectivo en la traducción al lenguaje contable-financiero, pero que es altamente complejo y puede generar rigideces para las particularidades de las empresas o el carácter dinámico del impacto.

El diagnóstico de B-Lab mediante el *B-Impact assessment* también aporta un marco integral, comparable y estandarizado, pero al igual que la contabilidad por impacto es altamente intensivo en recursos y además está más escorado hacia PYMEs con intencionalidad de impacto, con límites para su aplicabilidad en grandes empresas cotizadas.⁵⁵ Es por ello particularmente interesante continuar reflexionando sobre la idoneidad de esta diversa caja de herramientas para diferentes segmentos dentro del amplio mundo empresarial que, desde distintos puntos de partida, puedan promover una cultura de gestión del impacto.

Por último, al igual que para la inversión de impacto, en el sector empresarial también existe una lógica de incentivar el impacto vinculándolo

54 World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2024). *Impact accounting: Uses, challenges and prospects*. <https://www.wbcsd.org/resources/impact-accounting-uses-challenges-and-prospects>

55 Pérez Agenjo, Á., & Mondello, F. 2022.

lo con la remuneración. Sin embargo, la prioridad de la divulgación en sostenibilidad sobre la gestión por impacto, sobre todo a medida que aumenta el tamaño de la empresa y queda atada a la regulación, implica que la remuneración ligada al impacto es, en general, marginal salvo en empresas sociales y con propósitos evidentes de impacto. Lo habitual, y práctica creciente, es la remuneración ligada a algún tipo de rendimiento en materia ESG, que implica unas exigencias más amplias que el impacto, *stricto sensu*.

5.8. Sector público

La MGI en el sector público emana, en sus orígenes, de la responsabilidad que este tiene de rendir cuentas y demostrar su eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos que le son otorgados.⁵⁶ La importancia de la transparencia en las políticas públicas ha sido siempre reconocida, que no siempre practicada, y de ahí los orígenes de la práctica de evaluación de políticas públicas. Al igual que ocurre con el sector asociativo, el auge de una práctica de evaluación de políticas públicas facilita el auge de la MGI.

En este sentido, la evolución hacia un enfoque integrado de gestión del impacto es lenta, pero se perciben avances. Uno de ellos es la creciente exigencia de formular políticas basadas en datos e innovación, desde modelos adaptables al contexto y sujetos a un aprendizaje dinámico. Un ejemplo concreto es el reciente Laboratorio de políticas de inclusión del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, una iniciativa de generación de conocimiento y búsqueda de buenas prácticas en políticas de inclusión, mediante una cartera de 32 proyectos con una inversión aproximada de 200 millones de euros y que integran evaluaciones de impacto en su diseño.⁵⁷

El objetivo primordial de estas evaluaciones de impacto en políticas públicas es la generación de evidencias para la toma de decisiones, utilizando ensayos controlados aleatoriamente (RCTs o *Randomised Controlled Trials*) y otros instrumentos. En este sentido, el enfoque se acerca mucho al propio de la gestión del impacto, dado que además se asienta

56 Ballesteros et al, 2024.

57 Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. (s. f.). *Laboratorio de Políticas de Inclusión (Policy Lab)*. <https://www.inclusion.gob.es/web/policy-lab/laboratorio>

en el aprendizaje de mediciones de impactos logrados e informa la operación y gestión futuras. La gobernanza inclusiva del laboratorio, donde participan desde Comunidades Autónomas a tercer sector, así como la inclusión de un comité ético y otro académico, integra la perspectiva de los grupos de interés que es también punta de lanza de la gestión del impacto.⁵⁸

De este modo, las Administraciones públicas juegan un papel esencial en promover la gestión del impacto, al ser en esencia los "árbitros" que marcan las reglas del juego para el resto de sectores. En concreto, las diferentes palancas de actuación del sector público en la economía de impacto, no solo en la gestión, se pueden resumir en la tabla inferior:

Tabla 4. *El papel del sector público en la economía de impacto*⁵⁹

Categoría	Palancas
Sector público como participante en el mercado	1. Alianzas enfocadas a resultados 2. Compras públicas vinculadas al impacto 3. Financiación vinculada al impacto 4. Emisión de deuda vinculada al impacto
Sector público como regulador	5. Legislación de negocios de impacto 6. Regulación de divulgación en sostenibilidad 7. Regulación de obligaciones fiduciarias del inversor 8. Incentivos fiscales
Sector público como facilitador	9. Creación de agencias del Gobierno dedicadas al impacto 10. Fondos de inversión pública 11. Estrategias de impacto a nivel nacional 12. Formación, concienciación y fortalecimiento de capacidades

58 Ballesteros et al, 2024.

59 Elaboración propia a partir de: Welisiekko, S., Sueiro, S., Cerra, E., Basualdo Franchino, U., & Sancisi, Á. (2023). *Towards impact economies: Aligning government action and private capital for public good*. Global Steering Group for Impact Investment (GSG). <https://www.gsgimpact.org/resources/gsg-impact-publications-reports/towards-impact-economies-aligning-government-action-and-private-capital-for-public-good/>

Muchas de estas palancas se vinculan con la necesidad de que el sector público pueda “señalar que el impacto importa” mediante sus propias prácticas. Si en el ámbito de la sostenibilidad se enfatiza cada vez más la necesidad de que los Gobiernos desplieguen técnicas de “compra pública verde” e integren criterios ESG en sus licitaciones, liderar con el ejemplo es también crítico en el ámbito del impacto. De ahí el auge de herramientas como el financiamiento basado en resultados (*outcomes-based financing*) de los contratos de impacto social (CIS), como se explica en el caso de estudio inferior:

Caso de estudio 5. Contratos de impacto social

Son instrumentos de financiación públicoprivada en los que inversores adelantan capital para programas sociales innovadores, y la Administración solo reembolsa la inversión (con o sin retorno adicional) si se alcanzan resultados previamente pactados y verificados por un evaluador independiente. Su lógica es trasladar al inversor el riesgo de ejecución, fomentar la eficiencia y centrarse en la gestión por resultados, no en el gasto. Este enfoque “payforsuccess” busca introducir métricas de impacto y responsabilidad compartida en la prestación de servicios públicos, promoviendo la innovación social con evidencia empírica sobre lo que funciona.

En España, el primer CIS fue el de Málaga (2018-2021), impulsado por el Ayuntamiento y la Fundación COTEC, con una inversión de cerca de 1 M€ para mejorar la empleabilidad de jóvenes en riesgo de exclusión. Ejecutado por la Fundación Santa María la Real y evaluado por FEDEA, logró que el pago público dependiera de la inserción laboral efectiva de los participantes, marcando el primer precedente nacional de financiación condicionada a resultados verificables. Le siguió el CIS de Empleo Joven estatal (2020-2023), coordinado por el Ministerio de Trabajo y COTEC, con cerca de 10 M€ movilizados por inversores de impacto como Open Value Foundation, Repsol Impacto Social y Fundación Anesvad, cuyo retorno se vinculó al número de beneficiarios que accedieron y mantuvieron empleo durante seis meses. Otros casos centrados en impacto local y regional, como el CIS de Inclusión Social del País Vasco (3 M€, 2021-2024) o el CIS de Atención Temprana de Castilla y León (2 M€, 2022-2025), han ampliado el modelo a políticas de vulnerabilidad y desarrollo infantil. En todos ellos, la medición rigurosa de resultados y la evaluación externa son condiciones esenciales, lo que convierte a los CIS en una de las pocas herramientas públicas españolas donde la gestión se estructura explícitamente en torno al impacto demostrado.

Desde la óptica del sector público como participante en el mercado, los bonos sociales del ICO (valorados en cerca de 6.000 M€ desde 2015) fueron el primer precedente de pago ligado a resultados agregados (vivienda, empleo). Se trataba de bonos temáticos canalizando el capital a proyectos elegibles, pero prometía un interés fijo convencional a inversores por lo que la rentabilidad no dependía del desempeño social ambiental. Es decir, la emisión de deuda no estructuraba cupones bajo un esquema estricto de “pay-for-success”.

Asimismo, conviene no olvidar el Fondo de Impacto Social (FIS) gestionado por COFIDES y ejemplo pionero en nuestro país de un instrumento financiero público dedicado al impacto. Dotado con 400 millones de euros, el FIS tiene la misión de apoyar la inversión de impacto en España y reforzar el ecosistema de emprendimiento social para contribuir a la transformación sostenible del modelo productivo español. El FIS contempla distintos instrumentos financieros, desde préstamos e inversión directa a financiación rembolsable, además de una línea de asistencia técnica.

El FIS es un instrumento importante para consagrar la gestión del impacto por su mandato y capacidad probada en movilizar capital privado, promoviendo la gestión del impacto en las inversiones que moviliza. Los requisitos de inversión del FIS implican un avance notable en la gestión del impacto al “indicar que el impacto importa” para las empresas y proyectos participados, a los que se exige medir y gestionar su impacto. La existencia de una línea dedicada a capacitación en MGI no hace sino reforzar este efecto arrastre. Desde su creación en 2024, el FIS ya está activo, habiendo completado 13 operaciones por valor de aproximadamente 155 millones, incluyendo 40 destinados a proyectos de vivienda social para colectivos desfavorecidos.⁶⁰

En suma, para el sector público el reto radicaría más bien en extender y profundizar el enfoque de gestión del impacto más allá de instrumentos innovadores como los CIS o el FIS, y sobre todo integrarlo en las compras públicas. Ello implica, por un lado, regular más asertivamente para integrar la gestión del impacto y hacerla explícita en la divulgación de sostenibilidad o las obligaciones de inversores. Y por el otro, incremen-

60 COFIDES. (s. f.). Fondo de Impacto Social (FIS). Recuperado de <https://www.cofides.es/financiacion/instrumentos-financieros/fondo-impacto-social-fis>

tar la dedicación de recursos públicos al impacto y su gestión, ya sea mediante agencias dedicadas, mediante programas de concienciación y fortalecimiento de capacidades para diferentes sectores, o formulando una estrategia de impacto que ordene e integre estos instrumentos bajo un marco coherente.

6. La gestión del impacto en Navarra: tendencias y actores

6.1. Tendencias y Actores

Navarra ha avanzado considerablemente en la MGI en los últimos años. Diversos actores vienen experimentando con diferentes herramientas y metodologías. Todos los sectores han avanzado en la MGI, y a la fecha de redacción del presente informe, podemos atisbar algunas características propias del ecosistema de impacto en Navarra, a partir de la evidencia cualitativa del grupo focal dedicado al ecosistema navarro y las entrevistas realizadas:

- **Profundización de la medición, emergencia de la gestión.** La economía de impacto en Navarra está avanzada en la medición del impacto, pero no tanto en la integración plena y efectiva de un enfoque de gestión. Son resultados muy alineados con el panorama nacional. El gran reto por tanto, no está en medir mejor, sino en utilizar la medición de forma constante y coherente para la toma de decisiones estratégicas en la organización.
- **Percepción de liderazgo del sector público.** A diferencia de los datos recabados a nivel nacional, en Navarra la percepción del sector público mejora significativamente. Evidencias cualitativas del grupo focal parecen apuntar a un consenso en torno al liderazgo relativo del sector público en la gestión de impacto, si bien la ausencia de una encuesta para Navarra no ha permitido corroborar estos datos como sí se ha hecho a nivel nacional. Destacan iniciativas del Gobierno navarro como el sistema InnovaRSE,⁶¹ que promueve la implantación y desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial o RSE (concepto más amplio y menos exigente que el impacto) en las organizaciones. InnovaRSE ha desarrollado un modelo de acreditación con un sello propio que otorga el Gobierno de Navarra tras la verificación correspondiente. Además, el Gobierno navarro define las metodologías para incorporar estos criterios de RSE y forma a consultores acreditados que presta apoyo técnico a las organizaciones durante el proceso, por lo que promueve la profe-

61 Para más información, consultar: <https://innovarsenavarra.es/sistema-innovarse/>

sionalización y desarrollo de “infraestructura de mercado” en la gestión del impacto, pese a que la RSE tenga un alcance más laxo que el impacto stricto sensu.

- **Liderazgo filantrópico.** Las fundaciones e instituciones filantrópicas se perciben como los líderes en gestión del impacto, en línea con los resultados del grupo focal. En muchos casos, son fundaciones de grandes empresas con fuerte arraigo en Navarra, y que ya cuentan con una estructura sólida de personas y recursos para desplegar su impacto. Como indica la figura inferior, filantropía y sector público se perciben como líderes respecto al resto, mientras que destacan empresas e inversores de impacto como los grandes rezagados, lo que en el segundo caso podría deberse a la ausencia de gestoras y fondos de impacto navarros y con sede en Navarra que pudieran servir de referencia.

Figura 21. Resultados del grupo focal: sectores más y menos avanzados en la gestión del impacto en Navarra



- **Creciente apetito por la inversión de impacto.** En línea con lo anterior, aunque no parece que existan grandes fondos o gestoras de impacto con sede en Navarra, otros actores ajenos al sector comienzan a llenar ese vacío. Evidencias anecdóticas apuntan a que tanto desde el sector público como desde el sector empresarial se están conceptualizando vehículos e inversio-

nes que integran el impacto en su mandato de inversión, lo que supondrá un impulso importante para la gestión del impacto en toda Navarra. El caso de estudio inferior de la Fundación Caja Navarra ejemplifica esta tendencia, así como la popularidad del SROI dentro de un impulso global por parametrizar el impacto en clave económico-financiera.

Caso de estudio en Navarra 1. MGI en la Fundación Caja Navarra: SROI, inversión de impacto y contratos de impacto social

Fundación Caja Navarra (FCN) es una entidad privada con vocación de servicio público que canaliza el legado de la antigua Caja de Ahorros hacia el desarrollo social y económico de Navarra. Combina la gestión responsable de su patrimonio con la creación de valor social a través de programas propios, alianzas y apoyo a terceros.

Desde 2018, FCN trabaja en medición de impacto, inicialmente con la metodología SROI para cuantificar el valor social por euro invertido. Tras varios años de trabajo y reflexión sobre su utilidad, la Fundación decidió ir más allá de la medición y convertir el impacto en una herramienta de gestión y aprendizaje. En esta segunda etapa colabora con la consultora SINNPLE, adoptando un enfoque más integral y cultural del impacto, centrado en la formación interna, la documentación de procesos y la participación de toda la organización. El Plan Estratégico 2023-2028 refuerza este compromiso, con la gobernanza y la eficiencia como ejes centrales.

Paralelamente, FCN ha revisado su política de inversiones, buscando alinear el crecimiento de su patrimonio con su misión social. Desde la Fundación, se está valorando impulsar iniciativas de institucionalización de la inversión de impacto que desde un enfoque multi-actor puedan crear plataformas y mesas de diálogo permanente para cocrear alianzas en pro de la financiación de impacto.

Este cambio marca la transición de una fundación tradicionalmente donante a una organización que diseña proyectos sostenibles bajo la lógica del impacto. En este marco, la FDC explora la posibilidad de participar en vehículos de inversión de impacto o crear uno propio y colabora con el Gobierno de Navarra en el desarrollo de Contratos de Impacto Social, que vinculan la financiación pública a resultados medibles.

- **Refuerzo de plataformas y otras instancias de economía colaborativa.** La consolidación de plataformas como enREDaRSE,⁶² una red de empresas navarras para compartir y cocrear en torno a la sostenibilidad y el impacto, demuestra la emergencia de una economía colaborativa basada en alianzas, que en el panorama nacional ha demostrado su valor para impulsar el impacto. La expansión y profesionalización de estas redes, sobre todo en su capacidad para forjar alianzas público-privadas y multi-actor, marcará el ritmo de avance en la gestión del impacto en Navarra.
- **Foco en el impacto local y basado en el territorio.** La inmensa mayoría de organizaciones involucradas en la economía de impacto en Navarra tienen, ante todo, un foco local. No existen evidencias en el ámbito de este estudio de ambiciones de escalar el impacto internacionalmente, y muy pocos datos apuntan a un apetito por desplegar el impacto en todo el territorio nacional. Al contrario, la inmensa mayoría de actores en la economía de impacto en Navarra centran sus intervenciones en mejorar los resultados para las personas y/o el planeta en Navarra, desde Navarra y para Navarra.
- **Prevalencia de ciertas metodologías de monetización.** Un hallazgo interesante fruto de esta investigación es la prevalencia de metodología de monetización como el SROI o la metodología de monetización GEAccounting desarrollada por el profesor Retolaza de la Universidad de Deusto. Ambas se han revelado particularmente comunes en los sistemas de MGI del ecosistema navarro. Y sin embargo, habida cuenta del alto consumo de recursos para levantar los datos que demanda un SROI, resulta llamativo que muchas organizaciones navarras, desde empresas a sector filantrópico, hayan optado por estas metodologías. Esta preferencia parece responder, por un lado, a la labor de divulgación y concienciación sobre esta herramienta desde instituciones académicas navarras, y por el otro, a la preocupación de las mediciones de impacto en Navarra por parametri-

62 Para más información, consultar: <https://enredarse.com/>

zar el impacto en un “número” o indicador concreto. El caso de estudio inferior sobre la Mutua Navarra ofrece un ejemplo de cómo se puede evolucionar un sistema de medición hacia la gestión, a partir de un enfoque primigenio en el SROI.

Caso de estudio en Navarra 2. Mutua Navarra: de medir para rendir cuentas a medir para gestionar

Mutua Navarra es una mutua colaboradora con la Seguridad Social con más de un siglo de trayectoria en Navarra. Su foco actual se resume en “bienestar sostenible” y salud en el trabajo, con red asistencial propia en la comunidad y una oferta continuada de prevención y promoción de hábitos saludables para empresas asociadas.

Desde 2018, la entidad se propuso “medir su aportación a la sociedad navarra” con un enfoque de contabilidad social. Tras explorar SROI con agentes externos (G Accounting, Universidad de Deusto y facultades de Económicas), realizó su primera medición en 2021 y, desde 2023, la repite anualmente (a posteriori). El objetivo declarado no era captar financiación —sus recursos provienen de cotizaciones sociales— sino aprender y gestionar mejor: trasladar los hallazgos al interior de la organización y hacer de la medición un hábito permanente.

Ese tránsito ha llevado a conectar la medición con la gestión. Mutua Navarra ha incorporado el SROI y la “contabilidad no económica” a su cuadro de mando: existe una batería de unos 50 indicadores que alimentan un ratio SROI (en torno a 2,5:1), con una persona responsable de ese indicador que revisa periódicamente qué se hace y qué podría hacerse para elevar el impacto. De hecho, varios cambios operativos se han tomado a partir de lo que “dicen los datos” y lo que valoran los grupos de interés. Si los pacientes valoran la proximidad, se abren más sedes o se reubican puntos de atención; si las empresas demandan conocimiento práctico, se refuerza la formación (aula online, horas de capacitación) y los programas de empresa saludable que la entidad impulsa públicamente.

- **Emergencia de iniciativas de generación del conocimiento.**

Resultados cualitativos procedentes de entrevistas y el grupo focal corroboran una preocupación, inherente a sectores como la filantropía o las empresas, de profundizar en la comprensión del impacto, su medición y su gestión. Esta curiosidad intelectual e impulso de sistematizar y profesionalizar el impacto está dando pie a iniciativas que pretenden consolidar mejor la gene-

ración de conocimiento. En este sentido, el ámbito académico ya ha dado los primeros pasos con UNED Tudela y su intensa actividad en MGI. Asimismo, algunas fundaciones están incubando proyectos de Comunidades de Práctica en Inversión de Impacto y otras maneras de desplegar el impacto. Aunque son iniciativas incipientes y en algunos casos aún no oficializados, apuntan en todo caso a un refuerzo de la MGI en su conjunto.

- **Un sector empresarial con varias velocidades:** Al igual que a nivel nacional, en Navarra las grandes empresas avanzan en sostenibilidad y ODS, pero la contabilidad social es aún minoritaria. Por su lado, las pymes carecen de tiempo y herramientas; falta pedagogía, metodología común e impulso institucional. Es interesante notar que a fecha de hoy existe muy pocas B Corp en Navarra — BeePlanet Factory (Orkoien) según el directorio oficial de B Lab Spain - indicando un potencial de crecimiento de este tipo de estándares en la región para empresas con enfoque "societal" (salud, educación, medioambiente...).

Caso de estudio en Navarra 3. Grupo Enhol: empresa familiar y gestión del impacto

Grupo ENHOL es un grupo navarro, 100% familiar y multigeneracional, cuya actividad principal es la promoción, diseño, construcción y operación de proyectos de energías renovables (eólica, solar, cogeneración, etc.). Desde Navarra ha escalado una cartera diversificada y se posiciona como actor industrial relevante en la transición energética. En su relato corporativo, ENHOL vincula negocio y sostenibilidad con una idea central: generar “impacto significativo” en cómo trabaja y convive (energía, alimentación y nuevos espacios para vivir). Su política de sostenibilidad enfatiza buen gobierno, transparencia y –muy especialmente– la felicidad y pertenencia de las personas del grupo como palanca de rendimiento.

La compañía está impulsando medidas concretas para atraer y fidelizar talento en Tudela, como el Campus San Nicolás –un proyecto de regeneración urbana con viviendas y un coliving en el casco antiguo para empleados– y un futuro coliving/coworking en Pamplona; además, revisa beneficios internos y hábitos de trabajo (p. ej., jornada, comedor, rotación de plazas de garaje) para facilitar la vida cotidiana del equipo. Estas decisiones de anclaje territorial (mantener la central en Navarra) buscan que “venir a trabajar a ENHOL” sea una experiencia atractiva y con raíz local.

ENHOL admite que aún no tiene un procedimiento estricto para medir sistemáticamente impactos y aprender de esos resultados y reconoce una brecha de conocimiento y herramientas compartida por muchas empresas del territorio. De ahí iniciativas propias de sensibilización como Enredarse, la red navarra de empresas sostenibles donde ENHOL participa como impulsor y referencia.

Su foco inmediato es construir capacidades internas, compartir prácticas y conectar inversión, talento y territorio para que el impacto deje de ser “lo que se intuye” y pase a ser lo que se gestiona.

Asimismo, la evidencia cualitativa del grupo focal centrado en Navarra permite atisbar algunas fuerzas impulsoras de la gestión del impacto. Destaca el valor de los incentivos que pueda proporcionar la Administración Pública, y las esperanzas en el impulso que pueda dar la inversión de impacto. Muchas de estas fuerzas impulsoras son en realidad un reflejo de las fuerzas bloqueadoras expuestas a continuación, pues por ejemplo la divulgación de referencias y casos de éxito se entiende como un complemento de la insuficiente concienciación sobre los beneficios de medir y gestionar el impacto que se identifica como barrera.

Tabla 5. Recapitulación de fuerzas impulsoras de la gestión del impacto en Navarra

Categoría	Fuerzas impulsoras identificadas
Genérico (para toda Navarra)	<ul style="list-style-type: none">Divulgación de referencias y casos de éxito
Inversores de impacto	<ul style="list-style-type: none">Necesidad de equiparar el retorno social al financieroNecesidad de involucrar la acción social de las Cajas
Filantropía	N/A
ONGs	<ul style="list-style-type: none">Valor del networking y el intercambio de conocimientos

Entidades públicas	<ul style="list-style-type: none">• Políticas tractoras de la Administración pública (programa InnovaRSE e incentivos a la medición en programas públicos)
Empresas	<ul style="list-style-type: none">• Presión del asociacionismo o clústeres empresariales para impulsar la recogida de datos de impacto
Otros	<ul style="list-style-type: none">• Papel de la consultoría como promotor de la MGI

En el caso de fuerzas bloqueadoras y barreras para escalar el avance y profundidad de la gestión del impacto en Navarra, destacan unos pocos factores que parecen transcender a todos los sectores, con mucha mayor fuerza que en el plano nacional. Hablamos de la falta de homogeneización en las herramientas disponibles, que genera complejidad operativa, pero también de la falta de concienciación y desconocimiento del impacto, que hace parecer irrelevante la medición del impacto, y por extensión su gestión. Cabe destacar que muchas de estas preocupaciones no son realmente intrínsecas a la gestión del impacto, sino a todo el impacto y a su medición más que a su gestión, lo que arroja un matiz sobre la maduración de la gestión del impacto en Navarra.

Tabla 6. Recapitulació de fuerzas bloqueadoras de la gestión del impacto en Navarra

Categoría	Fuerzas bloqueadoras identificadas
Genérico (para toda Navarra)	<ul style="list-style-type: none">• Desconocimiento del “impacto”, que se malinterpreta como un coste o acción filantrópica y no como una inversión estratégica• Profusión y diversidad de estándares e indicadores y falta de homogeneidad en las herramientas• Falta de recursos dedicados

Inversores de impacto	<ul style="list-style-type: none">Desconocimiento tanto del impacto como de la inversión de impacto
Filantropía	<ul style="list-style-type: none">Desconocimiento y falta de concienciaciónFalta de incentivos clarosComplejidad técnica percibida por la multitud de metodologías y falta de herramientas sencillasCoste elevado de la consultoría externa
ONGs	<ul style="list-style-type: none">Falta de recursos dedicados
Entidades públicas	<ul style="list-style-type: none">Falta de incentivos claros desde el sector público en su regulación del resto de sectores
Empresas	<ul style="list-style-type: none">Percepción de falta de beneficio en la medición de impacto
Otros	N/A

En suma, en Navarra el impacto profundiza su arraigo, aunque el enfoque está escorado a la medición más que a la gestión. El panorama navarro de impacto es, por su propia naturaleza, menos diverso y más compacto que el nacional, lo que se convierte en una ventaja en la medida en que existe mucho más consenso que a nivel nacional sobre qué se debe hacer y cómo, quiénes están liderando y por qué lo están haciendo bien. La siguiente sección profundiza en un caso de estudio navarro que une el impacto con el mundo académico: UNED Tudela.

6.2. El caso de la UNED: impacto desde la academia

UNED Tudela es un centro asociado a la UNED con un rol singular dentro de la red: además de su actividad docente y de extensión universitaria, desarrolla aplicaciones tecnológicas para la UNED y otras organizaciones, y actúa como entidad dinamizadora de la innovación, acceso

al conocimiento y certificación del sistema de gestión de los centros asociados, estando acreditada por ANECA desde el 2013 para esta última actividad. Estos servicios los desempeña a través de qGestión, en colaboración con la sede central de la UNED y los centros asociados, y siguiendo como referencia un modelo de diseño propio conocido como Sistema de Garantía Interna de Calidad en la Gestión de Centros Asociados (SGICG-CA).

La estrategia institucional 2021-2025/2027 integra explícitamente la sostenibilidad y la Agenda 2030, desplegada en ejes y líneas estratégicas, con revisión periódica ("Ed.2"). UNED Tudela mantiene, además, un portal de transparencia y un sitio específico de ODS donde comunica su desempeño interno y, asimismo, diseña y mantiene en abierto un portal de conocimiento en el que publica medidas y avances en sostenibilidad e impacto, en colaboración con EsImpact.

UNED Tudela y el ecosistema del impacto en Navarra

Desde la mirada de UNED Tudela, el ecosistema del impacto en Navarra se encuentra en una fase de madurez intermedia: existen numerosas prácticas y proyectos con componente social o ambiental, pero aún falta articulación, comunicación y coordinación entre actores. El equipo del centro identifica referentes relevantes –como la Fundación Caja Navarra, Mutua Navarra, el grupo ENHOL o el programa InnovaRSE del Gobierno de Navarra– que actúan como dinamizadores del cambio, aunque señala que todavía no hay una masa crítica que impulse políticas más amplias o incentivos claros.

Durante la entrevista, los responsables subrayan que "hay mucho impacto, pero poco medido y menos compartido". Consideran que Navarra dispone de un potencial notable, gracias a la tradición de responsabilidad social y tejido cooperativo de la región, pero echan en falta una estructura que coordine esfuerzos, sistematice aprendizajes y proporcione señales regulatorias o incentivos fiscales. En comparación con otras comunidades, mencionan que la presión normativa y la exigencia de medición son menores, lo que ralentiza la adopción de prácticas más robustas de gestión del impacto.

Avances de la UNED Tudela en medición/gestión del impacto

A - Gestión propia

En el ámbito interno, UNED Tudela ha ido consolidando una manera propia de entender la gestión del impacto, que parte de su experiencia en calidad. La cultura organizativa del centro está acostumbrada desde hace años a trabajar con indicadores, procesos y revisiones periódicas, y ha sido avalada por los reconocimientos a la Excelencia Navarra y el ORO del Premio Iberoamericano en dos años, así como su papel como referente del Sistema de Garantía Interna de Calidad en la Gestión de Centros Asociados (SGICG-CA) antes mencionado. Todo ello ha servido como base natural para integrar la mirada del impacto. En palabras del equipo, “ya teníamos una estructura que mide y mejora; solo faltaba orientar esa estructura hacia el valor que generamos en la sociedad”.

Esta lógica se ha reflejado en su Plan Estratégico 2021–2027, que incorpora de forma explícita la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La sostenibilidad no se plantea solo como un principio transversal, sino como un eje concreto de trabajo, con metas e indicadores que permiten evaluar los avances del centro en temas sociales, ambientales y de gobernanza. En esta línea, la web “UNED Tudela con los ODS” se ha convertido en un escaparate de las acciones y resultados obtenidos, mostrando cómo se traducen los compromisos globales en iniciativas locales.

El plan estratégico se ha desplegado en la gestión del centro a través de un sistema de sostenibilidad y Agenda 2030 que ha ampliado la medición del impacto económico al impacto social a través de un indicador sintético fundado en el Valor Social Integral (en desarrollo) y en la huella de carbono, su impulso a través de proyectos y la comunicación y rendición de cuentas a través de la web y otros foros.

Para la medición del valor social, UNED Tudela inició su andadura a través de la metodología SROI, pero la complejidad del modelo y la dificultad y subjetividad de la cuantificación a largo plazo llevaron a la dirección del centro a reflexionar sobre los límites de la metodología y a evolucionar hacia modelos más integrados de gestión del impacto, inspirados en el modelo de Valor Social Integral, que busca capturar de manera más holística el valor que una institución genera.

Un paso especialmente simbólico se dio en octubre del 2025, cuando UNED Tudela registró oficialmente su huella de carbono en el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (MITECO), dentro del proyecto “Centros que dejan huella”. Este registro no fue un fin en sí mismo, sino el punto de partida para un plan de reducción de emisiones que el centro ha asumido públicamente.

La transparencia es otro de los pilares de su forma de gestión. Desde hace años, UNED Tudela mantiene un portal de transparencia donde publica información actualizada sobre su actividad, su desempeño y los resultados de sus planes de sostenibilidad. Esta práctica refuerza la confianza con su entorno y materializa su vocación de rendir cuentas no solo en el ámbito académico, sino también socialmente.

La entrevista reciente con su equipo confirma que UNED Tudela está dando pasos hacia una “gestión activa del impacto”. Esto implica identificar con mayor precisión los grupos de interés del centro, vincular cada plan de gestión a indicadores específicos y finalizar el desarrollo de un indicador global de Valor Social Integral. También ha comenzado a integrar métricas ambientales y sociales en su planificación. En conjunto, este proceso representa una transición desde la medición hacia una gestión estratégica del impacto en la que las decisiones organizativas se orientan cada vez más por el valor que generan para la comunidad.

B - Oferta educativa y apoyo al ecosistema

La apuesta de UNED Tudela por el impacto no se limita a su gestión interna; también se proyecta hacia fuera, a través de su oferta educativa y de acompañamiento al ecosistema.

El centro considera que uno de los elementos importantes de su modelo de impacto es el generar y compartir el conocimiento con el ecosistema, albergado en un portal en abierto de Medición y Gestión del Impacto (MGI). Este proyecto se inició en el año 2023 con el objeto de crear espacios de información, intercambio y colaboración alimentados a través de la participación e interacción de especialistas y actores organizados en torno al ecosistema de la MGI. Dentro de las actuaciones llevadas a cabo a lo largo de estos años, el centro ha desarrollado cursos y programas formativos que ayudan a organizaciones públicas y privadas a incorporar la gestión del impacto y los ODS en su planificación, utilizando

metodologías basadas en la medición de desempeño y la mejora continua. También ha desarrollado otras actuaciones orientadas a clarificar el entramado de organizaciones que forma parte del ecosistema, o la generación de una enciclopedia de impacto con normativas y casos de éxito de diferentes organizaciones.

Además, UNED Tudela desempeña un papel de diseño, formación y certificación para otros centros de la red, donde actúa como piloto en su propia gestión y se plantea replicar este esquema de certificación también en materia de impacto. De este modo, la experiencia del centro en calidad se está convirtiendo en una plataforma de transferencia para que otras instituciones puedan medir, gestionar y comunicar mejor su contribución a la sociedad.

Perspectivas a futuro

El horizonte de UNED Tudela apunta a una integración más profunda entre la calidad, la sostenibilidad y la gestión del impacto. Tras registrar su huella de carbono en el 2025, el centro prevé desplegar medidas concretas de reducción de emisiones y consolidar el proyecto “Centros que dejan huella” como una práctica permanente, con seguimiento y comunicación de resultados en su portal de transparencia y en los informes sobre ODS.

A nivel institucional, el objetivo es avanzar hacia una convergencia entre calidad e impacto, extendiendo el “modelo UNED Tudela” –basado en procesos y cultura de mejora– para construir un sistema de gestión y certificación del impacto aplicable tanto a la red UNED como a otros actores del territorio. Este enfoque permitiría generar estándares compartidos y favorecer la comparabilidad entre organizaciones.

Otro reto clave es la maduración del indicador global de Valor Social Integral, que aspira a convertirse en una métrica síntesis del valor social que genera el centro y que se añade a las métricas económicas y de impacto ambiental, como la huella de carbono. Integrar este indicador en los procesos de planificación y presupuestación será un paso decisivo para vincular las decisiones operativas con la creación de valor social.

En el plano educativo, UNED Tudela proyecta ampliar su oferta formativa sobre la gestión del impacto, con programas orientados a la demanda

de empresas, administraciones y entidades sociales navarras. La intención es combinar el rigor académico con la aplicabilidad práctica, fortaleciendo así la capacidad del ecosistema regional para medir, gestionar y comunicar su contribución a los ODS.

Por último, el centro busca intensificar su colaboración con actores locales –como la Fundación Caja Navarra, EnREDaRSE, InnovaRSE o empresas con alto compromiso social– para construir una red estable de aprendizaje y co-creación en torno al impacto. La visión a medio plazo es clara: que Navarra se consolide como un territorio de referencia en medición y gestión del impacto, con UNED Tudela como nodo de conocimiento, formación y acompañamiento técnico. El reto de los próximos años será, por lo tanto, seguir impulsando un ecosistema que avance en claridad conceptual, herramientas compartidas e incentivos que hagan de la gestión del impacto una práctica habitual en las organizaciones del territorio.

7. Propuestas para avanzar la gestión del impacto

7.1. Propuestas para España

Fruto de los datos recabados en este ejercicio de investigación, se perfilan una serie de propuestas para impulsar la gestión del impacto. Estas recomendaciones se circunscriben a todo el ecosistema de impacto, aunque puedan aplicar a unos actores más que a otros, en función de su avance en la gestión del impacto. Destacan nueve propuestas diferentes, complementarias y no excluyentes:

1. Reforzar la medición como paso previo para la gestión. Sin medir el impacto, no tenemos información para gestionarlo. Aunque se ha avanzado mucho en la medición del impacto, persisten lagunas importantes. Las organizaciones entrevistadas en esta investigación reportan una preocupación consistente por las dificultades de medición, en particular la búsqueda de una parametrización del impacto para aquellos con motivaciones económico-financieras (empresas e inversores, pero crecientemente fundaciones corporativas y academia). Otra preocupación recurrente es la dificultad de construir un “lenguaje común” en torno al impacto ante la pléthora de instrumentos, marcos, herramientas y metodologías, que una mayoría considerable identifica como barrera para escalar la medición, y por consiguiente, la gestión. Todas ellas son preocupaciones legítimas que redundan en una necesidad de reforzar la medición por ser el pilar sobre el que se apoya la gestión del impacto. En este contexto, las nuevas tecnologías abren oportunidades significativas de mejora: las plataformas digitales y sistemas de gestión en la nube facilitan la estandarización y trazabilidad de datos de impacto, mientras que la inteligencia artificial y las herramientas de análisis avanzado permiten procesar y comprender de forma más profunda la información cualitativa y cuantitativa generada, reduciendo costes y mejorando la calidad de la toma de decisiones.

2. Desplegar campañas específicas de sensibilización y formación. El análisis cuantitativo remarca un deseo de todas las organizaciones de reforzar sus capacidades en el impacto, ma-

yor en algunos sectores que en otros (pequeñas ONGs frente a grandes fundaciones profesionalizadas, por ejemplo). Asimismo, la MGI como práctica, la inversión de impacto como estrategia de inversión o la concepción del impacto misma distan mucho de haberse consolidado en los distintos sectores de actividad, sobre todo en aquellos que no tienen en el impacto su razón de ser. De ahí la convergencia del ecosistema hacia la necesidad de impulsar la sensibilización y la formación en complementariedad. La sensibilización a nivel de sector más que a nivel interno, dado que los datos parecen indicar un considerable “buy-in” del liderazgo y equipos de gestión. La formación debe dirigirse principalmente a nivel interno de las organizaciones, en particular aquellas como PYMEs u ONGs de pequeño tamaño, con recursos limitados y prioridades en competición.

3. Apostar por la articulación de alianzas público-privadas y entre sectores. En consonancia con otras recomendaciones, el ecosistema de impacto en España se hace eco del valor de las alianzas y los vínculos entre los diferentes sectores y actores. Algunos como los inversores de impacto cuentan con plataformas propias (SpainNAB) que permiten “construir un mercado” y cristalizar buenas prácticas. La colaboración entre actores en un mismo sector, así como entre sectores diferentes, se ha revelado altamente eficaz para reforzar otros aspectos, ya sea el aprendizaje y la transparencia o la sofisticación y profesionalización de la MGI.

4. Conectar mejor la teoría con la práctica. Ello pasa esencialmente por fortalecer el vínculo entre la investigación académica y la construcción de “infraestructura de mercado” de la consultoría, de un lado; y la práctica de impacto que despliegan, en primera línea de batalla, las fundaciones filantrópicas, ONGs y empresas sociales y detrás de ellos los inversores, banca, financiadores y el sector público como árbitro, financiador y participante. Falta investigación pero falta sobre todo conectar la existente con la práctica de las organizaciones para optimizar cada dato y cada aprendizaje, y alimentar un proceso de mejora continua a nivel tanto de organización como sistémico. Y este aprendizaje se puede de extender a los vínculos entre sectores para que unos puedan aprender de otros.

5. Repriorizar la gestión del impacto como una práctica de propio derecho. El mensaje ha sido claro en todas las conversaciones mantenidas en esta investigación: la gestión del impacto no es solo una “coletilla” tras la medición. Los resultados de la encuesta ya apuntaban a una paradoja: aunque el impacto se valora y el liderazgo de la organización se involucra, la priorización pierde fuelle ante una falta de recursos dedicados evidente en todos los sectores. Por eso repriorizar pasa por ajustar la dotación presupuestaria con realismo porque la gestión del impacto es un proceso transversal e integral a toda la organización que no puede depender solo de buenas intenciones y compromisos en papel.

6. Generar “infraestructura de mercado” y conocimiento sobre la MGI. Todas las organizaciones entrevistadas parecían tener claro quién sería un referente en gestionar el impacto, y cuáles podrían ser ejemplo de buenas prácticas. No obstante, este estudio constata una llamativa falta de informes o material de estudio sobre la gestión del impacto. En palabras de los entrevistados, “el impacto existe, pero no se conoce”. De ahí la necesidad no solo de concienciar o formar, sino también de estructurar el conocimiento que en muchos casos ya existe, y que las organizaciones atesoran fruto de su práctica, pero que no se optimiza ni se comparte con el resto del ecosistema. La falta de investigación puede salvarse impulsando al sector académico y la consultoría para que, desde ángulos diferentes, puedan construir esa “infraestructura de conocimiento y buenas prácticas” que permite reforzar otras recomendaciones: el aprendizaje, la conexión de la teoría con la práctica o las alianzas entre sectores.

8. Reforzar el aprendizaje y la transparencia en el fracaso. El aprendizaje como columna vertebral de la gestión del impacto está avanzando, pero tiende a centrarse en lo positivo más que en lo negativo. Desde un enfoque de apertura y experimentación, debe entender el mandato de impacto de una organización como inherente al aprendizaje del fracaso. El impacto se gestiona para mejorarlo, y sin aprender de lo que no funcionó no es posible mejorararlo. El consenso sobre este aprendizaje del fracaso aporta una luz positiva en el progreso del ecosistema hacia una gestión del impacto eficaz.

7. Experimentar con la incentivación del impacto. Incentivar la consecución de resultados de impacto se consolida como una de las mejores prácticas en la gestión del impacto. Aunque unos sectores han avanzado notablemente y otros apenas han comenzado, merece la pena explorar diferentes mecanismos de incentivar al impacto. La inversión de impacto puede aportar ejemplos como el *impact-linked carry* mientras que otros sectores donde no exista ese incentivo financiero-económico pueden considerar alternativas ligadas directamente a la remuneración o los salarios del personal. La incentivación del impacto, bien entendida, es también un elemento de refuerzo de la gobernanza del impacto, otra palanca clave para impulsar la gestión del impacto como práctica integrada en la operativa de una organización.

8. Avanzar en la comprensión del impacto, sobre todo a nivel sistémico. El impacto sigue siendo un concepto esquivo, difícil de calibrar y de medir y, por tanto, aún más difícil de gestionar. Aunque podría argumentarse que esta complejidad es inherente a la propia noción de impacto, existe un amplio consenso dentro del ecosistema de impacto en España sobre la necesidad de avanzar hacia una mejor comprensión del impacto, de los efectos que se pretende generar y de las consecuencias —tanto intencionadas como no intencionadas— que una intervención puede desencadenar.

Aquellos actores que muestran mayores avances en la medición de su impacto también señalan la importancia de reforzar la comprensión del impacto a nivel sistémico, lo cual se conecta con la recomendación anterior que subraya el valor de las alianzas intersectoriales para consolidar las buenas prácticas en gestión del impacto. Aunque esta recomendación podría vincularse directamente con la medición, sigue siendo pertinente ante el auge del concepto de “impacto sistémico”, que implicará un nuevo conjunto de desafíos desde la perspectiva de la gestión. Y dado que dichos desafíos aún están por materializarse, el primer paso consiste en profundizar en la comprensión del impacto sistémico.

7.2. Propuestas para Navarra

En el caso de Navarra, las propuestas se orientan a impulsar la gestión del impacto en Navarra, que está menos avanzada que en el caso español y tiene, previsiblemente, un foco en el impacto local y con base territorial (“place-based impact”). Destacan cuatro propuestas diferentes:

1. Desplegar acciones de concienciación desde todos los sectores, en particular mediante la difusión de casos de éxito y buenas prácticas. En consonancia con la recomendación a nivel nacional, la concienciación y divulgación repite como pilar esencial para la gestión del impacto en toda la economía de impacto navarra. También se conecta con la formación, sobre todo de puertas hacia afuera en la generación de conocimiento para todo el ecosistema y la estructuración y sistematización de aprendizajes que compartir y publicar. Las organizaciones navarras se muestran hambrientas de mayor conocimiento sobre casos de éxito y buenas prácticas, pero también interesadas en conocer casos que han fracasado y por qué. Son resultados concordantes con el apetito por el aprendizaje y el conocimiento a nivel nacional.

2. Complementar la concienciación con la formación. Las organizaciones navarras muestran una preocupación por formarse más pero también por la accesibilidad de esa formación en impacto. Se afirma explícitamente que “la consultoría externa no está al alcance de todas las organizaciones”. Una propuesta concreta que cogió fuerza en las sesiones fue la idea de un “kit de arranque al impacto”, en particular para PYMEs y organizaciones con recursos limitados, que permita generar comunidades de aprendizaje y una metodología específica para Navarra, estandarizada y simple, siguiendo el ejemplo positivo de InnovaRSE.

3. Armonizar y homogeneizar los instrumentos y marcos de medición del impacto para trabajar hacia un lenguaje común del impacto. Aunque la armonización de instrumentos del impacto está subsumida en una de las recomendaciones para toda España, en el caso navarro esta preocupación coge particular fuerza, de ahí la necesidad de articular una recomendación específica. Las organizaciones navarras se muestran particularmente inquietas

tas por la dificultad de capturar el impacto de forma homogénea e inteligible, en particular en el segmento empresarial y filantrópico, que muestra una conexión más fuerte en Navarra que en el resto de España. Persiste una preocupación por la ausencia de indicadores comunes, y la utilidad limitada de los existentes, de ahí la propuesta más específica de “estructurar indicadores comunes”.

4. Impulsar la incentivación del impacto desde el sector público.

Aunque también existe en España, es en Navarra donde se echa de menos de forma marcada la incentivación por impacto desde el sector público. Evidencias recabadas en esta investigación apuntan a potenciales ideas como por ejemplo, diseñar “paquetes de incentivos de mercado” con sellos acreditados, beneficios fiscales y una incentivación clara del impacto en las licitaciones y compras públicas pero también en las ayudas y concesión de subvenciones. La percepción del papel del sector público es más pesimista en Navarra que en el resto de España, de ahí la mayor exigencia para el propio sector público y con particular énfasis en su papel de árbitro e incentivador de impacto para el resto de sectores.

Anexo I: Detalles técnicos de la encuesta

La encuesta se diseminó inicialmente entre la base social de EsImpact, que como se ha indicado está escorada hacia organizaciones sociales (en particular ONGs) y consultorías en su representatividad, a expensas principalmente de inversores y sector público. Posteriormente, la encuesta se compartió desde los canales de otras organizaciones afines y desde la propia UNED Tudela. La encuesta estuvo abierta durante 6 semanas y se recabaron un total de 35 respuestas completas, un número relativamente bajo considerando el alcance y crecimiento de la economía de impacto en España. A continuación se detalla la composición de la encuesta:

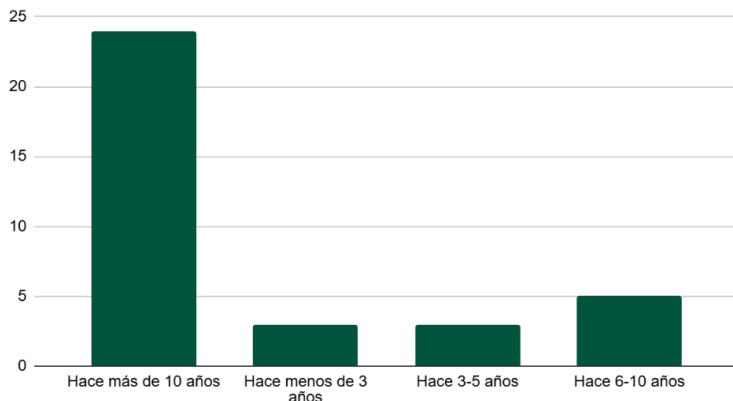
Figura 22. Composición de la encuesta: tipos de organizaciones



Además de esta concentración entre ONGs, consultoría y fundaciones filantrópicas, cabe destacar la relativa antigüedad de las organizaciones encuestadas, pues más del 73% tienen al menos 6 años de antigüedad:

Figura 23. Composición de la encuesta: antigüedad de las organizaciones

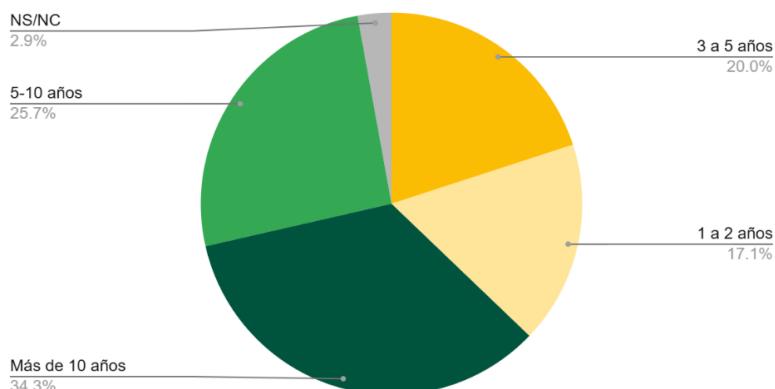
¿Cuándo se constituyó su organización? (n=35)



La práctica de la MGI es asimismo relativamente antigua en todos los encuestados, pues más del 60% lleva al menos 5 años trabajando la gestión de impacto:

Figura 24. Composición de la encuesta: antigüedad de la práctica de MGI

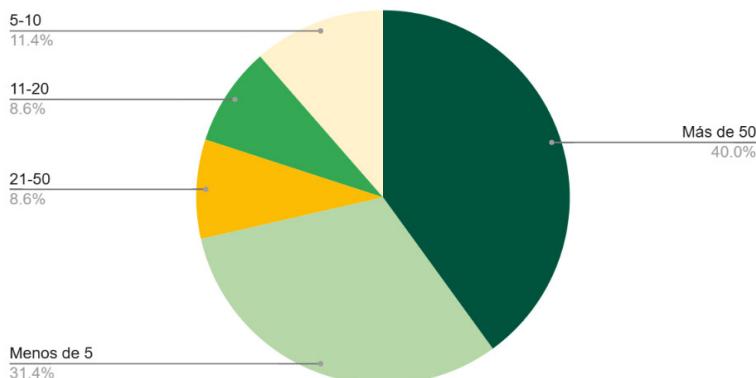
¿Desde hace cuánto tiempo trabaja su organización la medición y gestión del impacto? (n=35)



La composición de los equipos es, por el contrario, mucho más divergente. Por un lado, casi la mitad de las organizaciones tienen más de 21 empleados, y un 40% tienen más de 50. Por el otro, un 31% tiene menos de 5, lo que delata cierta polarización en la encuesta en este ámbito:

Figura 25. Composición de la encuesta: tamaño de los equipos

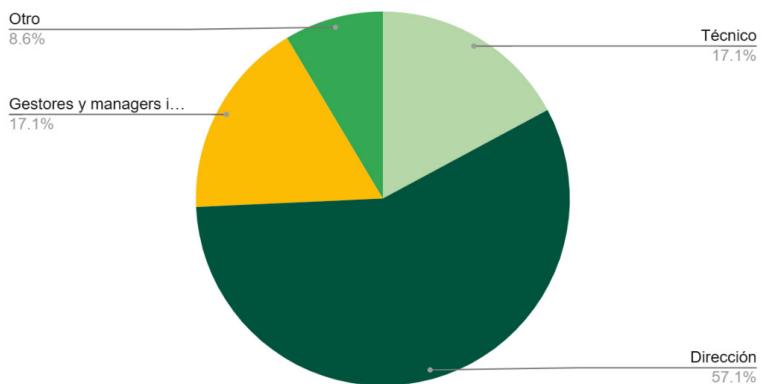
¿Qué número aproximado forma el equipo de trabajo de su organización? (n=35)



La mayoría de los encuestados pertenecían a la dirección de las organizaciones, lo que también parece indicar una migración de la práctica de MGI de mandos intermedios hacia la dirección en los últimos años, como se indica en el informe:

Figura 26. Composición de la encuesta: nivel de responsabilidad del encuestado

¿Qué nivel de responsabilidad tiene usted en su organización? (n=35)



Anexo II: Listado de participantes en las entrevistas y grupos Focales

Tabla 7. Participantes en el grupo focal para España

Taxonomía	Organización	Participante
Fundaciones & filantropía	Porticus	Irene Salgado
ONGs	Save The Children	Marcelo Segales
Empresas	N/A	N/A
Banca ética y responsable	Microbank	Elena Martín
Consultoría y datos de impacto	The Social Consulting	Patricia Pólvora
Sector público	COFIDES	Irene Fernández
Academia	ESADE	Dalia Silberstein
Redes y plataformas de impacto	SpainNAB	Marta González Labián
Inversión de impacto		

Tabla 8. Participantes en el grupo focal para Navarra

Taxonomía	Organización	Participante
ONGs	Banco de Alimentos de Navarra	Alba Equiza Vaquero
Empresas	Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra (CEIN) Asociación de empresas de inserción de Navarra	Utxue Itoiz Mariñelarena Consuelo Corella Corella

Consultoría y datos de impacto	Coval Consultores	Javier Aguirre
Sector público	Sección RSC del Gobierno de Navarra	Mª José Caudevilla Inma Arribide
Academia	UNED Tudela	Ruth Arrechea
Inversión de impacto	SODENA	María Eugenia Lecumberri Montserrat Esparza

Tabla 9. Actores del ecosistema de impacto en Navarra entrevistados

Taxonomía	Organización	Participante
Fundaciones & filantropía	Fundación Caja Navarra	Javier Fernández Valdivieso
Sector público	Mutua Navarra	Juan Manuel Gorostiaga
Empresas	Grupo Enhol	Íñigo Clemos
Academia	UNED Tudela	Luis J. Fernández Ruth Arrechea



Cuadernos del Marqués de San Adrián

UNED
UNED
UNED

Organiza:



Financia:



Gobierno de Navarra
Nafarroako Gobernua

Desarrolla:

ES|IMPACT