



ekoetxea

HACIA UN MODELO DE MEDICIÓN Y GESTIÓN DE IMPACTO PARA LA RED EKOETXEA

DOSSIER



© Ihobe S.A. junio 2024

Edita

Ihobe, Sociedad Pública de Gestión Ambiental
Departamento de Desarrollo Económico,
Sostenibilidad y Medio Ambiente
Gobierno Vasco

Alda. Urquijo 36, 6º Planta
48011 Bilbao
Tel: 94 423 07 43
info@ihobe.eus
www.ihobe.eus
@Ihobe_Eus

www.ekoetxea.eus



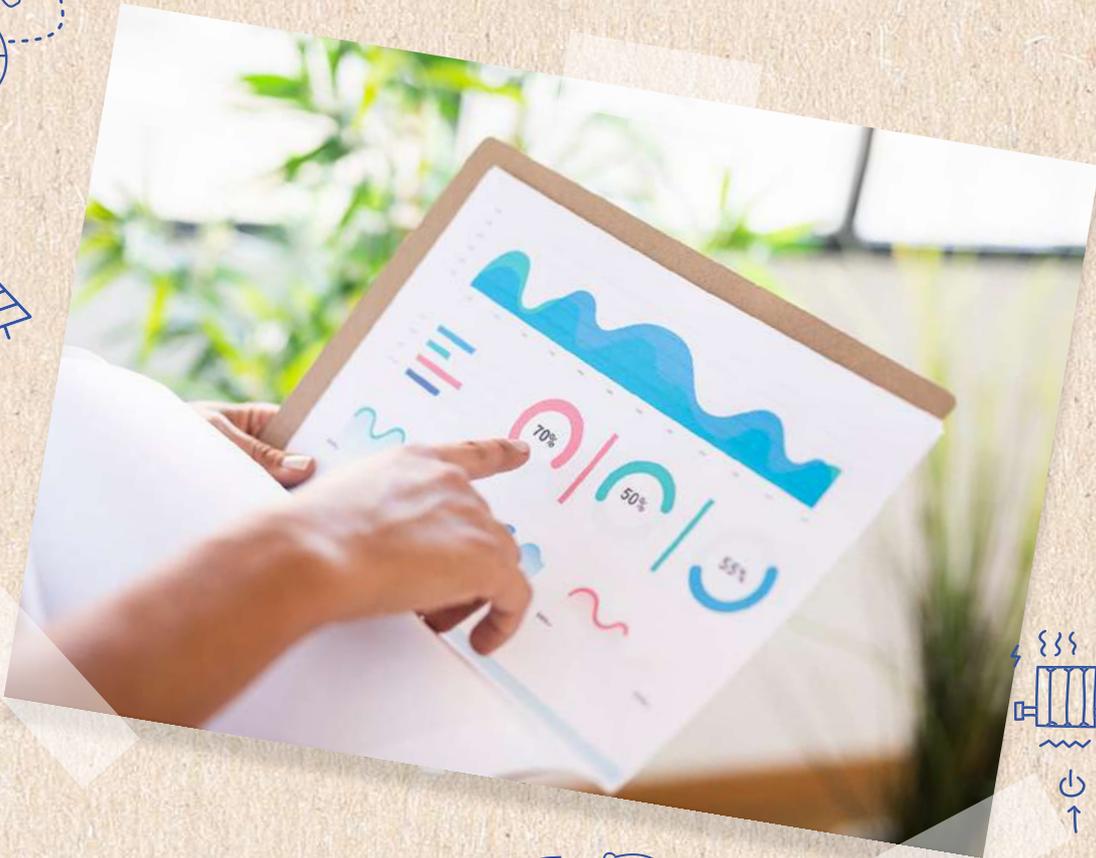
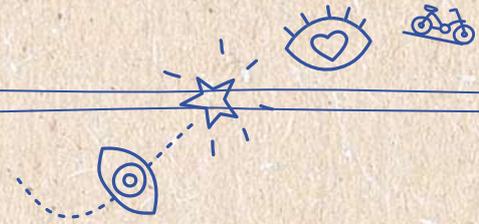
HACIA UN MODELO DE MEDICIÓN Y GESTIÓN DE IMPACTO PARA LA RED EKOETXEA

DOSSIER

Introducción a la medición y gestión del impacto social	2
¿Qué entendemos por impacto social?	3
¿En qué consiste la medición y gestión del impacto social?	4

Un modelo de medición y gestión del impacto para la Red Ekoetxea	7
La construcción de la teoría de cambio de la Red Ekoetxea	8
La visión de impacto de la red Ekoetxea	19
Hoja de ruta para la implementación del modelo	22

Introducción a la medición y gestión del impacto social





¿Qué entendemos por impacto social?

El “impacto” ha sido definido por diferentes organizaciones con pequeñas diferencias en sus aproximaciones.

A nivel internacional, entre el 2016 y el 2018, el Impact Management Project (IMP) ¹ convocó a una comunidad de profesionales de más de 3000 empresas e inversores para generar un consenso global sobre cómo medimos, mejoramos y divulgamos nuestros impactos positivos y negativos. El consenso (o “normas”) resultante proporciona una lógica común para ayudar a las empresas y a los inversores a comprender sus impactos en las personas y el planeta, de modo que puedan reducir los negativos y aumentar los positivos. El proceso concluyó que:

IMPACTO SOCIAL

El impacto es un cambio en un resultado causado por una organización. Un impacto puede ser positivo o negativo, intencionado o no.

A nivel estatal, la organización ES Impact ², la asociación para la difusión y la generación de conocimiento sobre la medición y gestión del **impacto social** asociada a Social Value Internacional ³, define el impacto social como el conjunto de **efectos y cambios positivos** que tienen lugar en las personas y comunidades, como consecuencia de la incidencia de algún tipo de acción (iniciativas empresariales, proyectos, políticas, programas, etc.) desarrollada por organizaciones de diversa índole y naturaleza (públicas, privadas y con o sin ánimo de lucro).

Por su parte, la OCDE, en una reciente publicación ⁴ establece que el término “impacto” designa las transformaciones positivas o negativas producidas como resultado de las actividades de una organización y que el término “social”, en su sentido más amplio, puede referirse a **cambios en una variedad de condiciones** (físicas, culturales, económicas, emocionales, conductuales...) en respuesta a un amplio conjunto de necesidades que experimentan las personas (por ejemplo, de empleo, educación, salud, vivienda, seguridad) y planeta. (OCDE, 2021[1]; OCDE, 2023[10]; GECES, 2015[9]).

La OCDE defiende que la información sobre el impacto es necesaria para alimentar las diferentes etapas del proceso de toma de decisiones, tanto con fines de **aprendizaje interno** (es decir, obtener conocimientos y orientación estratégica para mejorar las decisiones) como de **rendición de cuentas** externa (es decir, demostrar resultados creíbles que puedan resistir la prueba de la verificación independiente). En concreto, permite:

- ⇒ Orientar actividades al propósito o a la misión social: asignar eficazmente recursos a la misión social, identificando aquellas intervenciones que son útiles para la misión social dada y aquellas que no, para demostrar y mejorar el progreso en el problema social en cuestión.
- ⇒ Innovar y experimentar: adaptar creativamente los estándares, por ejemplo, involucrando a grupos objetivo de difícil acceso, cambiando la percepción pública de un producto/servicio, promoviendo prácticas de gobernanza inclusivas.
- ⇒ Involucrar a las partes interesadas o stakeholders a través de una mejor participación y colaboración: trabajar con diversos actores para diseñar soluciones novedosas.
- ⇒ Persuadir: convencer a posibles partidarios (como voluntarios, donantes, financiadores) e intentar influir en los grupos de poder a través de la promoción política y pública.

¹ <https://impactfrontiers.org/norms/>

² <https://www.esimpact.org/>

³ <https://www.socialvalueint.org>

⁴ OECD/European Union (2024), *Measure, Manage and Maximise Your Impact: A Guide for the Social Economy, Local Economic and Employment Development (LEED)*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2238c1f1-en>

¿En qué consiste la medición y gestión del impacto social?

✓ La **medición del impacto social es la identificación, cuantificación y análisis de métricas** consensuadas que nos permiten medir los cambios que experimentan los públicos o beneficiarios/as, por causa de una actividad, proyecto, programa o política concreta.

⇒ Estos resultados nos permitirán **verificar y entender** si estamos logrando lo que nos hemos propuesto en cuanto a impacto, es decir, si estamos generando los efectos esperados en las personas beneficiarias y el medio ambiente.

⇒ Ayuda a identificar qué funciona y qué no para impulsar el cambio social.

⇒ Con ello se produce **un aprendizaje** que debe guiar la actuación de la organización y que determina la gestión de la intervención.

✓ La **gestión del impacto social es el uso de la información obtenida** del seguimiento y análisis de los indicadores que miden el impacto.

⇒ Hace referencia **a los sistemas, los procesos, la cultura y las capacidades que posibilitan que una organización gestione y optimice su impacto.**

⇒ Interviene en la **toma de decisiones estratégicas de un proyecto o plan**, y puede implicar modificar o reorientar aspectos del producto o servicio que ofrece la organización, incluso decidir escalarlo o eliminarlo.

La realización de la medición y gestión de impacto social no es un proceso uniforme, ni estático. Al contrario, ha de diseñarse en cada caso en función de la motivación, los objetivos de la medición, los recursos y las capacidades instaladas en la organización, etc.

La reflexión previa es imprescindible, y debe incluir al menos las siguientes cuestiones:

✓ **Claridad en el objetivo y la motivación:** ¿para qué queremos medir y gestionar por impacto? ¿Qué objetivos de aprendizaje nos marcamos?

✓ **Claridad en los términos:** ¿qué tipo de impacto queremos medir y gestionar? ¿bajo qué principios? ¿Vamos a partir de estándares que ya existen? En tal caso ¿tenemos claro cuál o cuáles?

✓ **Claridad en el alcance:** ¿queremos medir el impacto de toda la actividad de la organización o de algún programa en concreto? ¿respecto a todas las personas beneficiarias o respecto a algún segmento específico? ¿Queremos medir desde la perspectiva de atribución o contribución?

✓ **Claridad en el para quién:** ¿para quién medimos y gestionamos?

✓ **Claridad en el proceso:** ¿vamos a introducir la medición y gestión en todas las fases de nuestra actividad o sólo en algunas? ¿Hay alguna en la que queramos poner especial foco?

✓ **Claridad en los recursos y la organización:** ¿con qué presupuesto contamos? ¿Qué dedicación horaria le puedo asignar? ¿cómo lo voy a organizar?

Existen diversas metodologías para la medición y gestión del impacto. **La red ekoetxea de Ihobe** ha tomado como referencia la guía de gestión, control y medición de impacto de la Asociación Europea de Venture Philanthropy (hoy conocida como Impact Europe)⁵ y la teoría de cambio. Estas metodologías se basan en entender muy bien:

✓ El **problema** que se espera resolver y los cambios que se esperan generar.

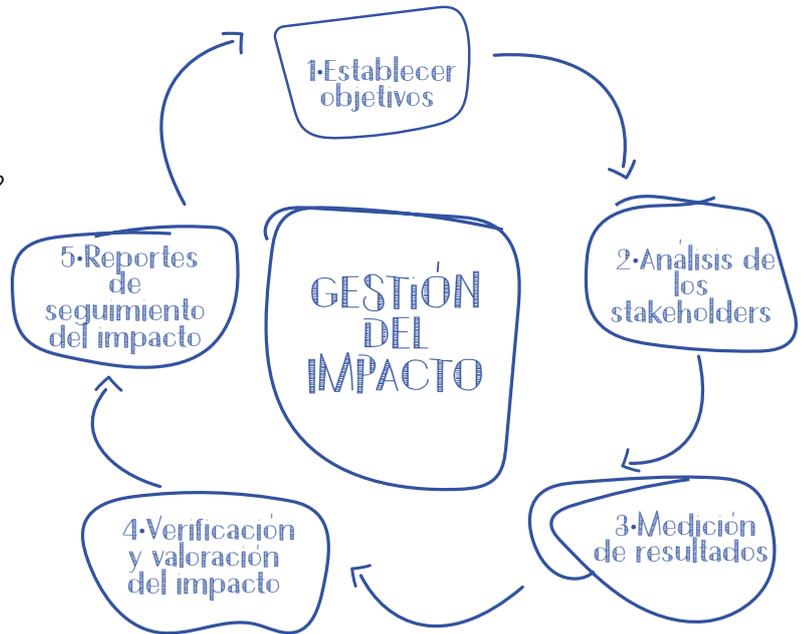
✓ Los **grupos de interés** que perciben los cambios.

✓ Los **indicadores** apropiados para medir cuánto cambio se ha generado.

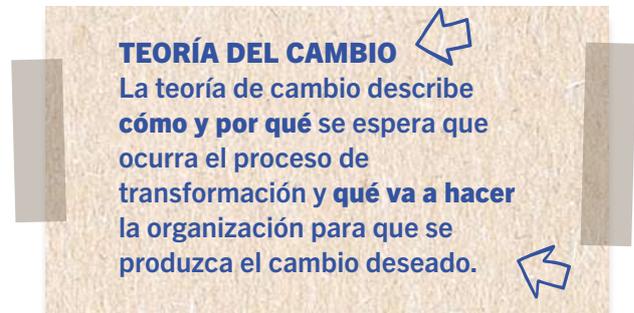
⁵ <https://www.impacteurope.net/about>

Los cinco pasos que la guía⁶ propone son los siguientes:

- 1. Establecimiento de objetivos:** la organización debe tener claro el impacto específico que desea alcanzar con su actividad. ¿Qué problema se quiere resolver? ¿Quién se verá beneficiado/a? ¿Cómo lo vamos a alcanzar? ¿Qué llamaremos éxito?
- 2. Análisis de los agentes involucrados:** se necesita conocer a los “stakeholders” o grupos de interés que participan en el proceso, cómo impactan y cuál es su contribución.
- 3. Medición de los resultados:** esta etapa implica categorizar los resultados propuestos y hacer una selección de aquellos resultados más alineados con los objetivos establecidos. Luego se debe buscar o diseñar un indicador para cada resultado seleccionado y definir las fuentes e instrumentos de captación de la información.
- 4. Verificación y valoración del impacto:** esta etapa consiste en verificar si la actividad realmente ha logrado crear un impacto social positivo, y en determinar cuál es el valor añadido generado por dicho impacto. Se recomienda usar técnicas como el análisis comparativo de los competidores, o encuestas/entrevistas para realizar la verificación.
- 5. Seguimiento y presentación de resultados:** los datos se deben registrar de forma sistemática, de forma que sean interpretables y que se puedan agregar a futuro. Es esencial conseguir un buen balance tanto de datos cuantitativos, como de información cualitativa que pueda aportar valor. Una vez sistematizados los resultados y aprendizajes, habrá que comunicarlos y socializarlos.



Una de las metodologías más utilizadas para la medición y gestión de impacto es la **Teoría de Cambio**.

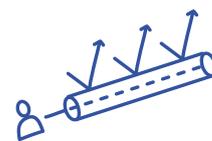
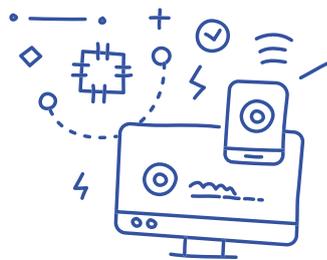
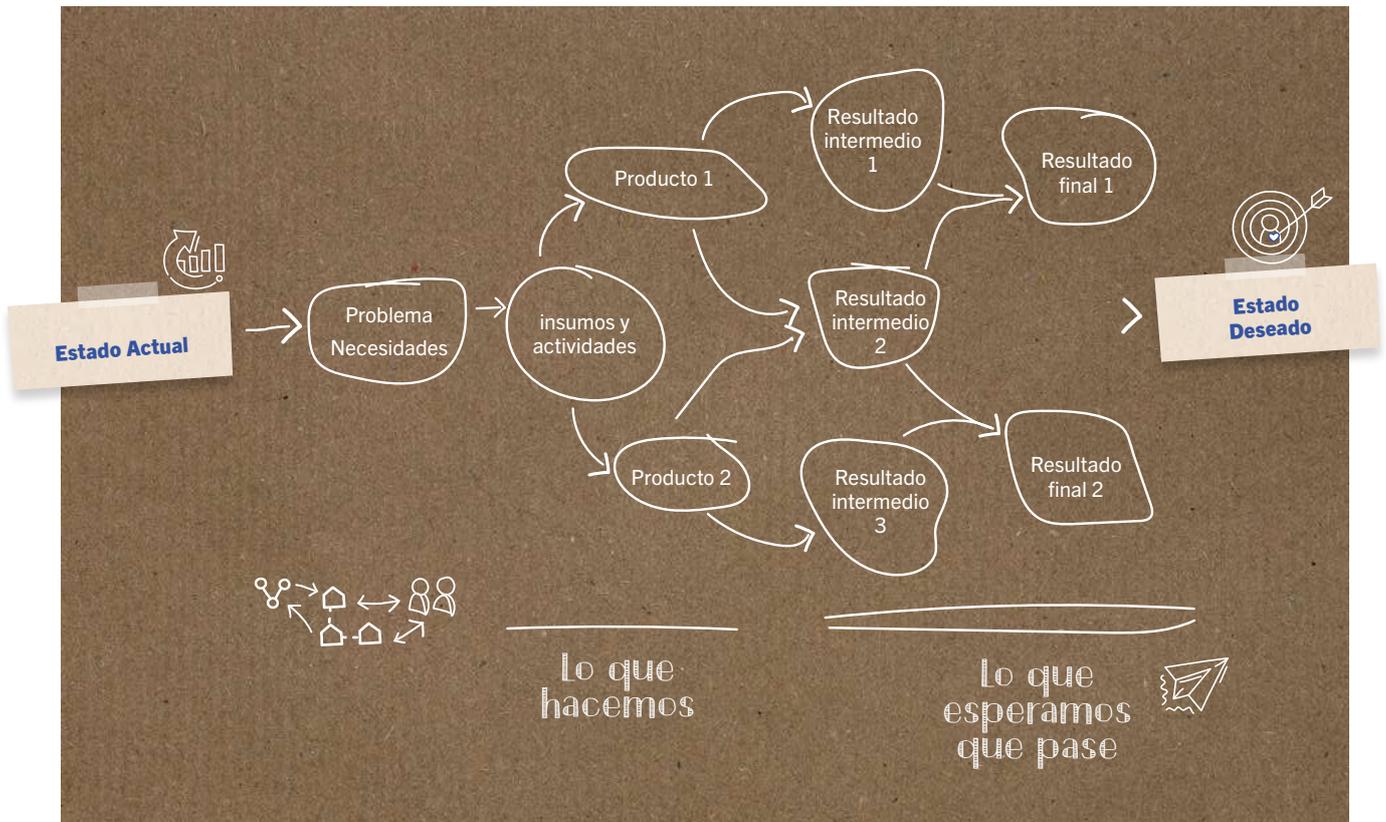


Busca sistematizar la **relación entre determinadas suposiciones y sus consecuencias** y, por lo tanto, facilita definición de **hipótesis a verificar**, así como la construcción de indicadores para medir distintas metas del programa.

La fuerza de este método reside en su **capacidad de extraer aprendizajes** pues se plantea como un proceso que se está cuestionando de manera reiterativa si la relación causa- efecto planteadas se están produciendo para lograr los objetivos marcados.

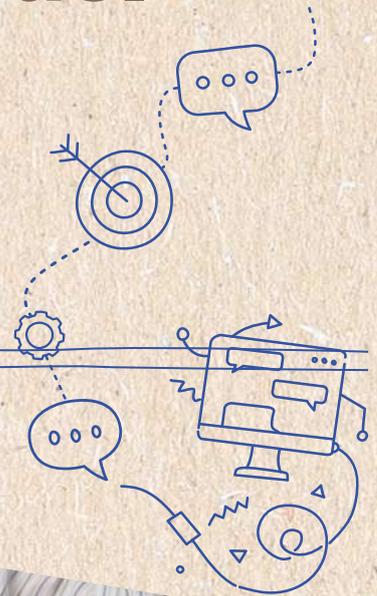
⁶ <https://www.impacteurope.net/insights/practical-guide-measuring-and-managing-impact>

La medición de impacto se basa en **testar si la cadena de causalidad es válida**. La cadena causal es una **representación conceptual de cómo se espera que ocurran los cambios** a lo largo de mi intervención o proyecto. Muestra la relación entre las actividades, los productos (outputs), los resultados intermedios (outcome) y los resultados finales (impact).



Un modelo de medición y gestión del impacto para la Red Ekoetxea

2





La construcción de la teoría de cambio de la Red Ekoetxea



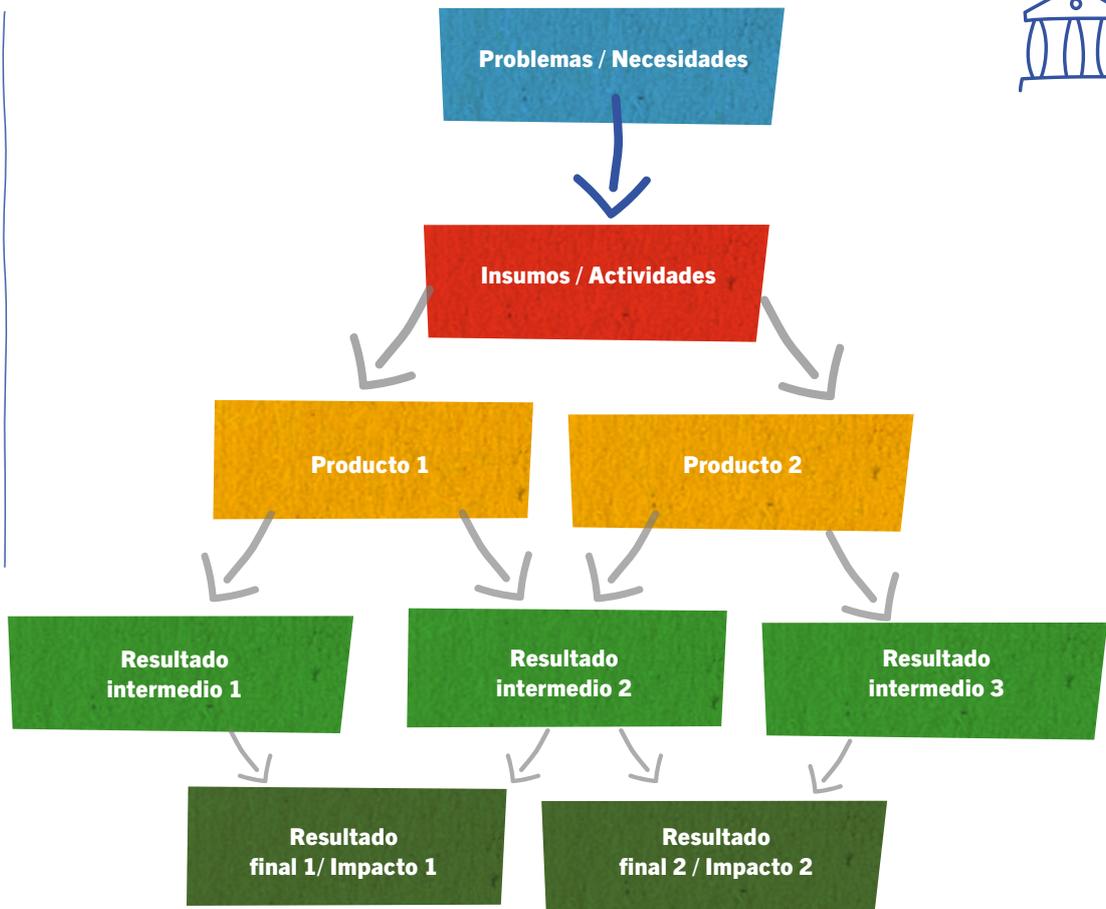
Tomando como referencia que el propósito de la red Ekoetxea es: “Cambiar en las personas la manera de pensar y actuar de manera sostenible”, y siguiendo la Estrategia de la Nueva Red Ekoetxea 2022-2024 ⁷, se ha construido la teoría de cambio a partir de los siguientes pasos:

1. Definir el estado actual del problema. Identificar sus causas y consecuencias.
2. Definir el estado deseado, el cambio general que queremos efectuar con nuestra estrategia o intervención.
3. Completar la cadena causal.
4. Identificar supuestos y riesgos.
5. Definir indicadores e identificar instrumentos de recogida y análisis de la información.



DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

IMPACTOS DEL PROGRAMA



Fuente: JPAL

⁷ <https://tinyurl.com/mk65zxwm>

A continuación, se presenta el resumen del ejercicio llevado a cabo:

PASO 1 DEFINIR EL ESTADO ACTUAL DEL PROBLEMA

Problemas / Necesidades

¿A qué necesidad queremos responder?
¿Cuál es el problema identificado?
¿Cuáles son sus consecuencias? ¿y sus causas principales?

La evaluación de necesidades es un enfoque sistemático para:

- ✓ Identificar la naturaleza y el alcance de un problema social.
- ✓ Definir la población objetivo a ser atendida.
- ✓ Determinar la atención que necesitan para hacer frente al problema.

Para identificar las necesidades, sus causas y consecuencias, se ha completado el **árbol del problema**⁸ y después se ha seleccionado el problema concreto y las causas sobre las que la red Ekoetxea actúa.

El **problema** al que la red Ekoetxea ha decidido responder de manera prioritaria es:

A pesar de que hay un alto nivel de **conciencia ambiental** entre la ciudadanía vasca (el 80% de la ciudadanía da una **Importancia** “alta” y el 20% “bastante alta” a la protección del medio ambiente; y el **88%** cree que es un problema **inmediato y urgente**), ésta no siempre se traduce **en conductas** ambientalmente responsables (el 52% está dispuesta a cambiar de hábitos por otros más respetuosos con medio ambiente, pero el 39%, sólo si no le implica mucho esfuerzo)⁹ que reduzcan el impacto negativo de nuestras acciones sobre el medioambiente.

¿Por qué? La red Ekoetxea cree que se debe fundamentalmente a dos **motivos o causas**:

⇒ Por un lado, porque la ciudadanía no comprende con rigurosidad, alcance y profundidad suficiente **las problemáticas vinculadas a la sostenibilidad ambiental. Hay sobresaturación informativa y los mensajes no calan. Además, gran parte de la ciudadanía no es** consciente del potencial de cambio que tienen las acciones individuales para revertir el impacto negativo que nuestros hábitos y comportamientos tienen sobre el medioambiente. **Y las que son conscientes, no siempre encuentran los incentivos para modificar sus hábitos.**

⇒ Por otro, porque asistimos a una **inflación del individualismo** (sólo nos interesa lo que nos reporta un beneficio claro a nivel personal y no le damos el suficiente valor al bien común) y del **cortoplacismo** (lo queremos todo ya y sin mucho esfuerzo) que obstaculiza la acción individual y colectiva en favor de la sostenibilidad ambiental.

La **consecuencia** principal es que se está perdiendo o desaprovechando el potencial de impacto positivo que tiene la acción individual y colectiva para mejorar los índices de sostenibilidad de nuestro entorno. Y **no** estamos consiguiendo **revertir el impacto negativo** del cambio climático en nuestro **planeta y su biodiversidad, en nuestra salud y bienestar.**

⁸ Es una herramienta de estrategia que permite entender en detalle cuál es el problema principal que se busca resolver, cuáles son las causas de que este problema ocurra y sus efectos. De esta forma podremos conocer en profundidad la problemática, conocer a los principales stakeholders y cómo este problema los afecta. También nos permite entender qué agentes están presentes ya sea resolviendo parte del problema (competidores) o aliados futuros.

⁹ Datos extraídos del estudio *Actitudes y percepciones de la ciudadanía hacia el medioambiente* elaborado por el Gabinete de prospección sociológica del gobierno vasco en colaboración con IHOBE. <https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/-/documentacion/2021/actitudes-de-la-ciudadania-hacia-el-medio-ambiente/>



PASO 2

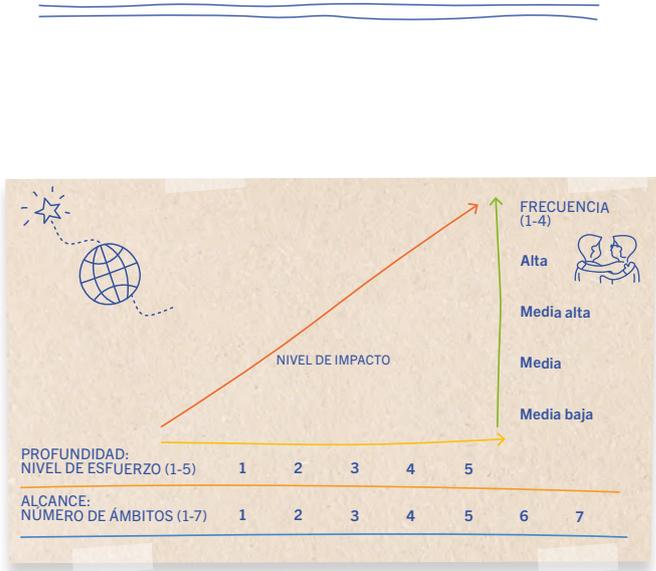
DEFINIR EL ESTADO DESEADO, PROPÓSITO Y LOS CAMBIOS QUE PERSEGUIMOS

¿Qué cambios queremos generar? ¿Qué solución planteamos? ¿Qué estrategia vamos a seguir? ¿bajo qué hipótesis?

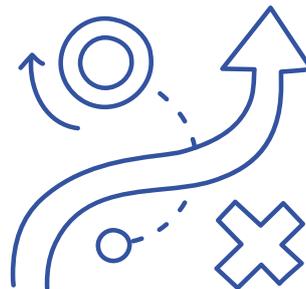
Nuestra Teoría del Cambio parte de una idea elemental: la sostenibilidad ambiental se refuerza si **cada persona es consciente de su capacidad de cambio y la hace efectiva.**

Para la red Ekoetxea de Ihobe, **concienciarnos y pasar a la acción** es posible a partir de la vivencia de **EXPERIENCIAS que apelan a las emociones positivas, amplían el conocimiento** (relevante, riguroso y claro) ambiental **y promueven** la adopción de **compromisos** por parte de las personas participantes con, al menos, **un GESTO proambiental.**

La hipótesis de impacto a validar es que un *gesto o compromiso activado tras una experiencia emocionalmente positiva* se puede convertir en la palanca movilizadora de nuevas conductas ambientalmente responsables, y éstas, en la medida en que se desarrollen con **más frecuencia**, con mayor nivel de **profundidad** (más esfuerzo) y un **alcance** (más ámbitos temáticos) mayor, se podrán convertir en **hábitos** sostenibles.



Esta hipótesis está respaldada por la evidencia arrojada desde las ciencias del comportamiento ¹⁰ que ha demostrado que los **nudges** o “pequeños empujones” son herramientas que ejercen influencia en los seres humanos a la hora de tomar una decisión. A través de sutiles cambios del contexto, estas herramientas inducen a los individuos a actuar de una determinada manera, corrigiendo sesgos cognitivos o respondiendo ante ellos.



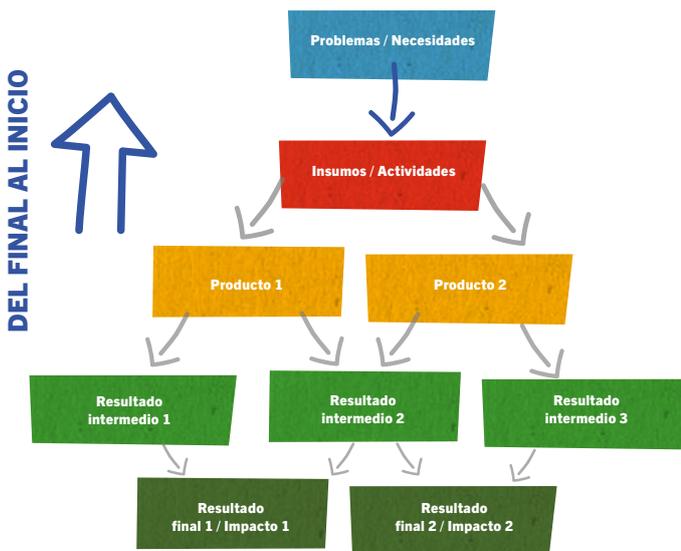
10 <https://www.oecd.org/env/tackling-environmental-problems-with-the-help-of-behavioural-insights-9789264273887-en.htm>

PASO 3 CONSTRUIR LA CADENA CAUSAL

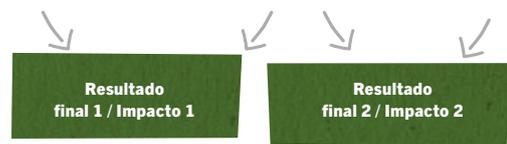
¿Cómo vamos a generar el cambio?

La cadena causal muestra **cómo se espera que ocurran los cambios** a lo largo de la intervención. En otras palabras, establece la relación entre las actividades, los productos (outputs), los resultados intermedios (outcome) y los resultados finales (impacto).

Hay distintas formas de construir la cadena causal. En este caso, se ha optado por comenzar por definir el impacto a largo plazo que se desea lograr, para establecer después los resultados intermedios o efectos que se espera genere el proyecto y que contribuirán al logro de dicho impacto. A continuación, se han identificado los productos/servicios necesarios para conseguir esos efectos, así como las actividades y medios necesarios para la generación de los productos/servicios.



El impacto es la concreción del propósito en **resultados finales**. Son los cambios de más largo plazo que queremos lograr con nuestra intervención; el cambio en el estado de desarrollo de nuestra población objetivo.



Para establecer el impacto a largo plazo, se ha respondido a la siguiente cuestión: ¿Cuál es el cambio que quiero provocar en mi público objetivo a través de mi intervención o solución?

La Red desarrolló una segmentación de la ciudadanía vasca en una lógica por entornos (link). Dentro de esa segmentación, se ha partido de una priorización:

- ⇒ Familias vascas.
- ⇒ Alumnado de todos los niveles (desde HH; LH; DBH; universidad y FP) de centros escolares vascos.
- ⇒ Profesorado y miembros de la comunidad educativa del País Vasco.
- ⇒ Trabajadores/as de organizaciones privadas/públicas vascas.
- ⇒ Ciudadanía perteneciente a colectivos locales o sociedad civil organizada ubicada cerca de los centros Ekoetxea.

Estos son los dos impactos o cambios a largo plazo a los que la red Ekoetxea quiere contribuir en su público:

1. Aumenta el porcentaje de ciudadanos/as de la CAPV con mayor conciencia ambiental y **hábitos responsables hacia el medioambiente.**

Por su parte, los **resultados intermedios** son los **cambios que se producen como consecuencia de mi intervención.** Los **efectos directos** de mis productos o servicios. Permiten entender los mecanismos a través de los cuales se producen impactos.

Se suelen expresar como cambios en: *Actitudes; Comportamientos; Capacidades o Conocimientos.*



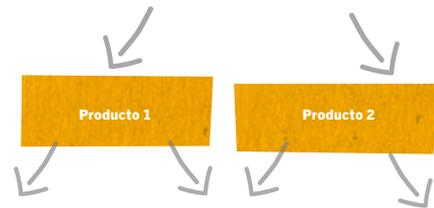
Los cambios o efectos directos que la red Ekoetxea quiere generar en su público objetivo son los siguientes:

RESULTADOS A CORTO PLAZO

1. Aumenta el nivel de **conocimiento** riguroso por parte del alumnado y de la ciudadanía participante sobre temáticas vinculadas a la sostenibilidad ambiental.
2. Aumenta la **conciencia ecológica** y la **percepción de la capacidad de cambio** individual de las personas participantes.
3. Aumenta el número de miembros de las comunidades digitales **que interaccionan** proponiendo recursos y oportunidades de desarrollo de conocimiento y hábitos sostenibles y generando vínculos sostenidos.

RESULTADOS A MEDIO PLAZO

1. Mejoran los **resultados del alumnado de las escuelas** vascas en la competencia de conocimiento del medio natural, social y cultural; y en competencia ciudadana.
2. Aumenta el número de participantes que al finalizar el curso/año, **asumen compromisos con más alcance, frecuencia y profundidad.**



Para el logro de estos resultados, necesitamos generar **productos u outputs** a partir de la implementación de las actividades del proyecto.

La red Ekoetxea ha llevado a cabo durante los últimos años un proceso de transformación de sus servicios, enmarcado en una estrategia y basado en una metodología propia para el diseño de experiencias. Los productos obtenidos se pueden agrupar de la siguiente manera:

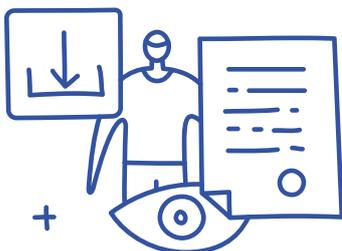
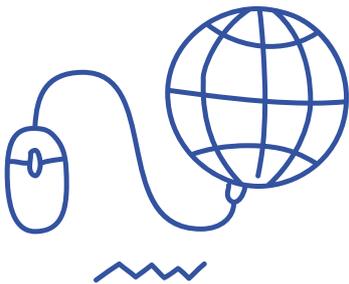
- ⇒ Programa de experiencias escolares, tanto presenciales, como híbridas o completamente digitales.
- ⇒ Programa de experiencias dirigidas a la ciudadanía tanto presenciales, como híbridas o completamente digitales.
- ⇒ Dos comunidades digitales: la dirigida al profesorado y la comunidad abierta a la ciudadanía (en fase de diseño).



¿Qué **actividades** desarrolla la red Ekoetxea para generar esos productos y sus respectivos resultados? ¿Con qué medios o inputs cuenta?

Actividades principales:

- ⇒ Diseña, ajustar e implementar experiencias significativas, tanto presenciales (en los 5 centros Ekoetxea u otros espacios de colaboradores), como híbridas o netamente digitales (a través de la plataforma digital Ekoetxea que se encuentra en fase de diseño) a grupos escolares, familias y ciudadanía en general.
- ⇒ Promover y facilitar la vivencia de una comunidad de personas que quieren ampliar su compromiso proambiental compartiendo recursos y oportunidades, así como facilitando interacciones entre sus miembros.



Además, se desarrollan actividades secundarias:

- ⇒ Mejora y mantenimiento de recursos y contenidos expositivos de los centros Ekoetxea propios.
- ⇒ Gestión de instalaciones, mantenimiento y conservación de los centros Ekoetxea propios y sus entornos.
- ⇒ Gestión de la estrategia comercial y comunicativa.
- ⇒ Desarrollo de alianzas y colaboraciones con otros centros o programas de educación ambiental.

Para el desarrollo de estas actividades, se cuenta con los siguientes **medios o inputs**, entendidos éstos como aquellos recursos, humanos y de capital invertidos en las actividades de la organización:

- ⇒ Una red integrada por 5 centros Ekoetxea (gestionadas íntegramente o en colaboración)
- ⇒ Plataforma digital Ekoetxea (en fase de diseño).
- ⇒ Equipo de gestión propio de lhobe liderando la transformación.
- ⇒ Contratos con empresas especializadas de educación, marketing y comunicación, data y mantenimiento de instalaciones.
- ⇒ Consultora externa para el apoyo estratégico.



PASO 4

IDENTIFICAR SUPUESTOS Y RIESGOS

¿Qué supuestos se tienen que dar para que mi cadena causal funcione? ¿Qué riesgos puedo identificar?

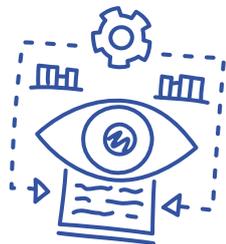
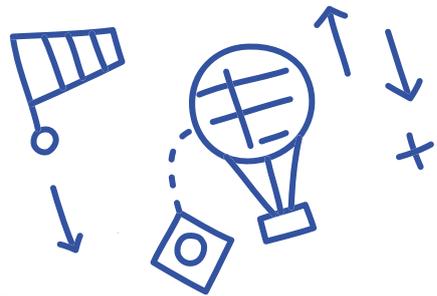
Entendiendo que:

✓ SUPUESTOS: son las condiciones externas necesarias que deben cumplirse para que la cadena causal establecida sea válida.

✓ RIESGOS: son los efectos negativos, no esperados, que pueden ser causados por mi intervención. Requieren estrategias de prevención y monitoreo. A veces exigen ajustar o diseñar la estrategia de intervención.

En la siguiente tabla se muestran los supuestos que se tendrán que dar a lo largo de la cadena para que su causalidad sea cierta, esto es, para que la hipótesis que respalda la teoría de cambio sea válida. Así mismo, se identifican los riesgos que habrá que prever y superar.

HIPÓTESIS o SUPUESTO	<p>Hipótesis para que sea cierta la lógica causal entre medios-actividad-producto/servicio</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El gobierno vasco comparte la visión y está dispuesto a sacrificar cantidad por calidad e impacto, aumentando el gasto para poder transitar al nuevo modelo de gestión. 2. Las nuevas empresas gestoras y prestadoras de los servicios adoptan la nueva estrategia y metodología liderando el cambio organizacional y cultural necesario. 3. Las personas trabajadoras de la red asumen el reto y participan activamente en el diseño, transformación y ejecución de la nueva oferta de experiencias de la red. 4. Las entidades de prestación de servicios de marketing son capaces de diseñar y desplegar estrategias y actuaciones que capten el interés de los públicos objetivo. 	<p>Hipótesis para que sea cierta la lógica causal entre producto-resultado intermedio</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La escuela complementa el conocimiento y desarrollo de competencias en materias ambientales y de compromiso ciudadano para que el alumnado continúe asumiendo y desarrollando gestos ambientales. 2. La ciudadanía encuentra incentivos para seguir reforzando su conciencia ambiental y asumiendo más gestos ambientales por su cuenta. 	<p>Hipótesis para que sea cierta la lógica causal entre resultado intermedio e impacto.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La asunción de gestos individuales desencadena un cambio de hábitos efectivo y sostenido en el tiempo. 2. Las administraciones públicas desarrollan políticas y promueven medidas complementarias e incentivos atractivos que favorecen la adquisición de hábitos individuales ambientalmente responsables.
RIESGOS	<p>Estos son los riesgos identificados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que no se cumplan las expectativas generadas ante el profesorado respecto a la renovación pedagógica y metodológica llevada a cabo por la red Ekoetxea y se genere un efecto contraproducente, perdiendo a un aliado fundamental para impactar sobre uno de los públicos prioritarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Que se instale una sensación de fatalismo o pesimismo ante el reto de la sostenibilidad ambiental que bloquee la asunción de mayores compromisos individuales. 3. Que la ciudadanía malinterprete que realizando algún gesto puntual se puede hacer frente a los graves problemas medioambientales, y se alimente una actitud autocomplaciente que impida un cambio de hábitos efectivo. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Que las Ekoetxea se posicionen como un recurso turístico que desvirtúe su propuesta de valor.



PASO 5

DEFINIR INDICADORES E IDENTIFICAR INSTRUMENTOS DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez definidos los resultados que se quieren conseguir, se ha llevado a cabo la identificación de los mejores indicadores para medir esos resultados, tanto a nivel de output o producto, como a nivel de resultado intermedio y final.

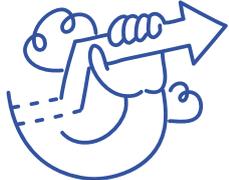
La medición de los indicadores vinculados a los productos y resultados a corto y medio plazo será realizada con **instrumentos específicos** (encuestas, test, focus group) que están siendo desarrollados y testados con el apoyo de los equipos de la red Ekoetxea.

En cambio, para medir el **impacto a largo plazo**, se ha descartado por el momento desarrollar instrumentos propios, y se utilizarán **distintas fuentes secundarias**

([*Encuesta medioambiental a las familias de EUSTAT*](#); [*Ecobarómetro Gobierno Vasco*](#); [*Encuesta juventud vasca del Observatorio de la Juventud*](#), entre otras) que permitirán la disponibilidad efectiva de datos a partir de muestras significativas, así como un análisis periódico y de calidad realizado por instituciones de referencia.

A continuación, se presenta el cuadro preliminar de indicadores y de los instrumentos para la captura de la información. La mayoría de los instrumentos están pendientes de diseño y testeo por parte de los equipos de la Red Ekoetxea.

Output, resultado o impacto	Indicador	Instrumento
Producto 1: Diseñadas e implementadas experiencias de aprendizaje (presenciales, híbridas y digitales) para escolares .	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Nº experiencias desarrolladas para escolares (Desagregar por tema y por formato). ⇒ Nº escolares y #de grupos escolares participantes en experiencias (Desagregar por tema, por etapa educativa y por formato). ⇒ Nº y % de personas (profesores/as) que declaran que la metodología y competencias trabajadas, así como el nivel del educador/a y la organización de la experiencia son bastante o muy adecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Sistema de gestión de la red Ekoetxea. ⇒ Cuestionario post-experiencia a profesorado.
Producto 2: Diseñadas e implementadas experiencias (presenciales, híbridas y digitales) para la ciudadanía en general .	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Nº experiencias desarrolladas para la ciudadanía en general (Desagregar por tema y por formato). ⇒ Nº personas participantes en experiencias (Desagregar por tema y por formato). 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Sistema de gestión de la red Ekoetxea.
Producto 3: Diseñada e implantada la comunidad para el profesorado .	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Nº participantes (profesorado o educadores/as). ⇒ % retención participantes. ⇒ Nº descargas de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Sistema de gestión de la red Ekoetxea. ⇒ Google Analytics o similar.
Producto 4: Diseñada e implantada la comunidad para la ciudadanía .	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Nº participantes. ⇒ % retención participantes. ⇒ Nº descargas de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Sistema de gestión de la red Ekoetxea ⇒ Google Analytics o similar

Output, resultado o impacto	Indicador	Instrumento
<p>Resultado 1: Aumenta el nivel de conocimiento riguroso por parte del alumnado y de la ciudadanía en general sobre temáticas vinculadas a la sostenibilidad ambiental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ y % de alumnos/as que mejoran el nivel de conocimiento al finalizar la experiencia en el test de conocimientos. ⇒ N° y % de participantes (alumnado y ciudadanía general) que declaran tras vivir la experiencia que están bastante o muy de acuerdo con el efecto inmediato de la experiencia para aumentar su nivel de información, conocimiento, capacidad de acción. ⇒ N° y % de participantes (alumnado y ciudadanía general) que declaran al finalizar el curso o a los 6 meses de vivir la experiencia que están bastante o muy de acuerdo con el aumento de su nivel de conocimiento sobre temáticas vinculadas a la sostenibilidad ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Test conocimiento pre y post experiencia (adiseñar). ⇒ Cuestionario post-experiencia a alumnado/ciudadanía. ⇒ Cuestionario final de curso a alumnado. Cuestionario 6 meses ciudadanía.
<p>Resultado 2: Aumenta la conciencia ecológica y la percepción de la capacidad de cambio individual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Evolución en la escala de percepción de conciencia por parte de las personas participantes tras la experiencia. ⇒ # y % de participantes (alumnado y ciudadanía general) que declaran al finalizar el curso o a los 6 meses de vivir la experiencia que están bastante o muy de acuerdo con el aumento de su nivel de conciencia ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Escala percepción conciencia (a diseñar). ⇒ Cuestionario post-experiencia a alumnado/ciudadanía.
<p>Resultado 3: Aumenta el número de personas (alumnado y ciudadanía en general) que asumen compromisos individuales concretos tras vivir una experiencia y al finalizar el curso/año lo hacen con más alcance, frecuencia y profundidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ N° y % de gestos/compromisos asumidos tras la experiencia por familias o ciudadanía general en función de temas y nivel de esfuerzo. ⇒ N° y % de gestos/compromisos asumidos tras la experiencia por alumnos/as en función de temas y nivel de esfuerzo. (diferenciar por etapa educativa). ⇒ N° y % de personas (ciudadanía general y alumnado) que declaran que están bastante o muy de acuerdo con el efecto inmediato de la experiencia para aumentar su nivel de compromiso. ⇒ N° y % de personas (ciudadanía general y alumnado) que declaran al finalizar el curso o a los 6 meses de vivir la experiencia que están bastante o muy de acuerdo con el efecto a medio plazo de la experiencia para aumentar su nivel de compromiso. ⇒ N° y % de personas (ciudadanía general y alumnado) que declaran al finalizar el curso o a los 6 meses de vivir la experiencia haber realizado mayor número de gestos, con más frecuencia y nivel de esfuerzo. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Sistema de gestión de la red Ekoetxea. ⇒ Cuestionario final de curso a alumnado. ⇒ Cuestionario 6 meses ciudadanía.
<p>Resultado 4: Aumenta el número de miembros de la comunidad Ekoetxea (profesorado y ciudadanía) que interaccionan proponiendo recursos y oportunidades de desarrollo de conocimiento y hábitos sostenibles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ N° interacciones con propuestas lideradas por la ciudadanía. ⇒ N° interacciones con propuestas lideradas por profesorado. ⇒ N° y % de profesores/as que declaran al finalizar el curso que están bastante o muy de acuerdo con el efecto a medio plazo de la comunidad para aumentar su capacidad de enseñanza sobre competencia ciudadana, y competencia de conocimiento del medio natural, social y cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Google Analytics o similar. ⇒ Cuestionario final de curso a profesorado. <div style="text-align: right; margin-top: 20px;">  </div>

Output, resultado o impacto	Indicador	Instrumento
<p>Impacto 1: Mejoran los resultados del alumnado de las escuelas vascas en la competencia de conocimiento del medio natural, social y cultural; y en competencia ciudadana.</p>	<p>⇒ Grado de mejora en competencias vinculadas al conocimiento del medio natural a partir de la prueba de evaluación diagnóstica que realiza el Departamento de Educación a través del ISEI-IVEI en la mitad de etapa de primaria y de secundaria.</p>	<p>⇒ Evaluación diagnóstica que aplica el ISEI-IVEI.</p>
<p>Impacto 2: Aumenta el porcentaje de ciudadanos/as de la CAPV con mayor conciencia ambiental y apropiación de hábitos responsables hacia el medioambiente.</p>	<p>⇒ Grado de sensibilización y comportamiento respecto a 7 dimensiones ambientales. Evolución positiva de la media respecto a una escala de 10.</p> <p>⇒ Actitudes y percepciones de la ciudadanía de la CAPV hacia el medioambiente (Gabinete de prospección sociológica del gobierno vasco en colaboración con IHOBE). Evolución positiva de los indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de personas que otorga una importancia alta a la protección del medioambiente; • % de personas que intenta comprar habitualmente producto local; producto poco envasado y/o producto ecológico. • % de personas que se muestran dispuestas a pagar más productos menos contaminantes. • % de personas que se muestran dispuestas a cambiar de hábitos por otros más respetuosos con el medio ambiente. <p>⇒ Actitudes y percepciones de los jóvenes de la CAPV.</p> <p>⇒ Valores y actitudes de la juventud vasca. Evolución positiva de tres indicadores vinculados con la sostenibilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 102: Índice de consumo sostenible • 103: Uso del transporte público colectivo. • 104: Uso de la bicicleta como medio de transporte habitual. 	<p>⇒ Encuesta medioambiental a las familias de EUSTAT.</p> <p>⇒ Ecobarómetro Gobierno Vasco.</p> <p>⇒ Encuesta juventud vasca (Observatorio de la Juventud).</p>



Teoría de cambio



ASUNCIONES

El compromiso con gestos individuales desencadena un cambio de hábitos sostenido en el tiempo.

La escuela complementa el conocimiento y desarrollo de competencias en materias ambientales y de compromiso ciudadano

El gobierno facilita políticas y medidas que favorecen comportamientos individuales proambientales.



ACTIVIDADES

- Diseñar e implementar experiencias.
- Desarrollar y facilitar la experiencia en comunidades (escolar y ciudadana).
- Mejora y mantenimiento de recursos y contenidos expositivos de los centros Ekoetxea.
- Mantenimiento y conservación de los centros Ekoetxea y sus entornos.
- Desarrollo de colaboraciones con otros centros o programas de educación ambiental.
- Gestión de la estrategia comercial y comunicativa.

IMPACTO

+ Ciudadanos/as comprometidos con hábitos respetuosos con el medio ambiente.

RESULTADOS A MEDIO PLAZO

+ Ciudadanía que asume gestos con más frecuencia, profundidad y alcance.
+ Alumnado con mayores competencias ambientales y ciudadanas.

RESULTADOS A CORTO PLAZO

+ Conocimiento ambiental riguroso.
+ Conciencia de capacidad de cambio.
+ Ciudadanía que asume al menos 1 gesto.
+ Interacciones proactivas en la comunidad.

PRODUCTOS

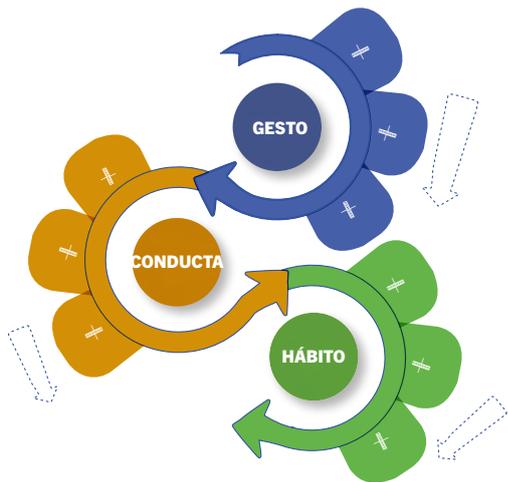
Experiencias escolares.
Experiencias ciudadanas.
2 comunidades.



La visión de impacto de la red Ekoetxea



La visión que tiene la red Ekoetxea para generar **impacto** social y ambiental se basa en la hipótesis de que la realización de, al menos, un **“gesto”** puede desencadenar nuevos compromisos. Y estos compromisos, que se traducen en **nuevas conductas** ambientalmente responsables, en la medida en que se desarrollen con **más frecuencia**, con mayor nivel de **profundidad** (más esfuerzo) y un **alcance** (más ámbitos temáticos) mayor, se podrán convertir en **hábitos** que permitirán a la ciudadanía vasca, tener un impacto ambiental más positivo sobre nuestro entorno.



⇒ Reforzando y activando la **conciencia ambiental** de los/as participantes de sus experiencias, entendida ésta como el grado de **conocimiento, sensibilidad y preocupación** de una persona hacia el medioambiente y los problemas relacionados con la conservación y cuidado de nuestro entorno.

⇒ Catalizando el **compromiso ambiental** de las personas a través de la realización de acciones y comportamientos ambientalmente responsables que se puedan convertir en hábitos o estilos de vida sostenibles.

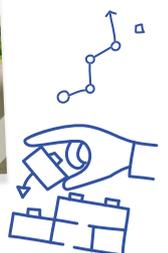
El distinto nivel de la conciencia y compromiso ambiental permite perfilar cuatro estilos de público diferentes: el/la negacionista; el/la apática; el/la concienciada; el/la activista.

En la tabla, se presenta una caracterización preliminar de estos estilos, que será una referencia para medir el impacto que la red Ekoetxea genera. La red Ekoetxea se propone intervenir principalmente sobre las personas perfiladas como **Apáticas** y también sobre las **Concienciadas**, con el objeto de que puedan convertirse en **Activistas**. Con el fin de poder identificar y perfilar adecuadamente a las personas usuarias de la Red, se desarrollarán pruebas o test que permitan construir la línea base y establecer posteriormente metas concretas de impacto.

¿Qué es un gesto sostenible?

Un gesto son recomendaciones de acciones clasificadas en cinco niveles de esfuerzo de ejecución que tienen como objetivo reorientar hábitos cotidianos de la ciudadanía para que sean ambientalmente más .

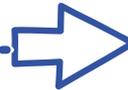
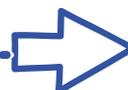
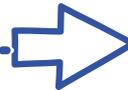
La red Ekoetxea defiende que puede lograr **su propósito** de: “Cambiar en las personas la manera de pensar y actuar de manera sostenible”, incidiendo a dos niveles:

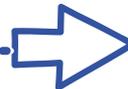
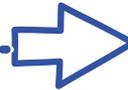


CONSTRUCTOS	ELEMENTOS de impacto	 Nulo (nada o muy poco ambientalista). NEGACIONISTAS
Conciencia ambiental: grado de conocimiento, sensibilidad y preocupación de una persona hacia el medioambiente y los problemas relacionados con la conservación y cuidado de nuestro entorno.	Nivel Conocimiento ambiental, entendido como la comprensión teórica o práctica de los procesos, interacciones y problemáticas relacionadas con el medio ambiente. Incluye la adquisición de información y la reflexión sobre las causas y consecuencias de las actividades humanas. Implica estar informado sobre soluciones y prácticas sostenibles para conservar y proteger el medioambiente.	Muestra un conocimiento poco riguroso y altos niveles de desinformación sobre cuestiones básicas ambientales. No es capaz de identificar problemáticas vinculadas al medioambiente o directamente las niega. Trata de conseguir argumentos que le respalden, aunque no estén basados en la evidencia científica. No muestra interés en informarse sobre posibles soluciones.
	Grado interés/preocupación o sensibilidad ambiental: implica tener una actitud reflexiva, consciente y receptiva de las consecuencias relacionadas con las propias acciones y su potencial impacto dañino en el medio ambiente y estar dispuesto a tomar medidas para minimizar el impacto.	No muestra sensibilidad hacia posibles consecuencias negativas de sus actos, o de los actos de terceros sobre el medioambiente, ni está dispuesto a tomar medidas.
Compromiso ambiental: se refiere a la responsabilidad que asumimos individualmente y como sociedad para cuidar y proteger el medioambiente. Puede manifestarse a través de acciones y comportamientos que las personas u organizaciones realizan para reducir su impacto negativo en el medioambiente y maximizar su contribución positiva a la sostenibilidad.	Conducta ambiental: se refiere a acciones conscientes que tienen como objetivo contribuir al cuidado y preservación del medioambiente. Entendemos que una conducta se convierte en un hábito cuando se realiza de manera automática, sin esfuerzo consciente y de forma regular (rutinaria) en situaciones específicas.	No realiza gestos sostenibles de manera consciente. No sólo no muestra interés alguno en activar su capacidad de acción y compromiso, sino que puede llegar a revelarse frente a quien le obliga o le anima a hacerlo.

Adicionalmente, en siguiente tabla, se realiza una aproximación preliminar a los distintos niveles que marcarán la profundidad, el alcance y la frecuencia que, son los tres elementos establecidos en la hipótesis de impacto que posibilitan transformar un gesto en un hábito sostenible, y lograr de esta manera el propósito que se plantea la red Ekoetxea.

Elementos	Nivel bajo	Nivel medio
Profundidad: nivel de esfuerzo que implica la adquisición del hábito o conducta	Su acción no implica ningún cambio de hábitos. No genera ningún tipo de incomodidad. No implica esfuerzo de tiempo, ni económico.	Su acción implica dejar de hacer o reducir, al menos en parte, un comportamiento por una alternativa que ya está accesible. Implica algo de esfuerzo en tiempo (hasta 10min) y económico (no más del 10% de diferencia).
Alcance-apertura: número de temas/ dimensiones sobre las que se adquiere hábitos o conductas ambientalmente responsables.	No muestra interés, ni espíritu crítico hacia ningún ámbito ambiental (0 ámbitos).	Tiene un pensamiento crítico muy acotado a ciertos ámbitos y nada sistémico (1-2 ámbitos).
Frecuencia: habitualidad o número de veces en los que se desarrolla la conducta ambientalmente responsable	Se queda en lo declarativo (intención) pero la acción es nula o muy aislada (<20%).	Realiza acciones poco significativas, circunstanciales o muy espaciadas en el tiempo (20%-50%).

	 Bajo (poco ambientalista). APATICOS/AS	 Medio (bastante ambientalista). CONCIENCIADOS/AS	 Alto (muy ambientalista). ACTIVISTAS
	Muestra cierto nivel de conocimiento sobre cuestiones básicas ambientales. Es capaz de identificar algunas problemáticas vinculadas al medioambiente, pero tiene un nivel de reflexión y argumentación bajo sobre sus causas y consecuencias y no muestra interés en profundizar, ni en la búsqueda de soluciones.	Muestra un alto nivel de conocimiento sobre ciertas cuestiones ambientales. Es capaz de identificar problemáticas vinculadas al medioambiente en los ámbitos de interés personal, y sabe argumentar sobre sus causas y consecuencias.	Muestra un alto nivel de conocimiento sobre cuestiones ambientales y está predispuesto a profundizar más. Es capaz de identificar problemáticas vinculadas a los distintos ámbitos del medioambiente. Tiene un alto interés en buscar soluciones y pasar a la acción.
	Le preocupa algún tema de manera superficial y es consciente de las posibles consecuencias negativas de sus actos, o de los actos de terceros sobre el medioambiente, pero no está dispuesto a tomar medidas o cambiar sus hábitos a no ser que le obliguen a ello y no le suponga mucho esfuerzo.	Le preocupan ciertos temas ambientales y es consciente de las posibles consecuencias negativas de sus actos, o de los actos de terceros. Está dispuesto a tomar algunas medidas respetuosas con el medioambiente, pero sólo en aquellos temas de su interés, o cuando se le obliga o se le incentiva mucho.	Le preocupa casi todos los temas ambientales y es consciente y crítico con las posibles consecuencias negativas de sus actos y de los actos de terceros. Es proactivo a la hora de tomar medidas o cambiar sus hábitos y está predispuesto a sensibilizar en su entorno para que otros/as lo hagan.
	Realiza algunos gestos sostenibles de manera consciente, pero bajo una motivación extrínseca (ya sea por obligación o porque encuentra incentivos personales). Suelen ser acciones puntuales y que no le suponen mucho esfuerzo personal. No muestra interés en seguir avanzando o profundizando en la asunción de compromisos.	Realiza algunos gestos sostenibles de manera consciente, y bajo una motivación intrínseca. Muestra intención en seguir avanzando y profundizando en la asunción de compromisos, pero le cuesta ser constante cuando suponen un esfuerzo mayor. Y además, no se siente un agente de cambio.	Desarrolla hábitos sostenibles de manera consciente y proactiva, y los aplica dentro de su rutina diaria, independientemente del esfuerzo que le suponga. Además, intenta convencer a terceras personas para que también pasen a la acción.

	Nivel medio-alto	Nivel alto
	Implica sustituir por completo un hábito por una alternativa que ya está accesible. Implica bastante esfuerzo en tiempo (hasta 20min) y económico (no más del 25%).	Implica sustituir por completo un hábito y tener que buscar y analizar alternativas. Implica mucho esfuerzo en tiempo (hasta 30min) y económico (no más del 50%).
	Tiene una actitud activa y crítica hacia algunos ámbitos, pero con otros no aplica la misma lógica (3-4 ámbitos).	Es capaz de aplicar una lógica crítica a cualquiera de los 7 ámbitos ambientales.
	Realiza acciones recurrentes, acumuladas en el tiempo (50%-80%).	Realiza acciones de manera sistemáticas, interiorizadas y asimilables a hábitos (>80%).

Hoja de ruta para la implementación del modelo

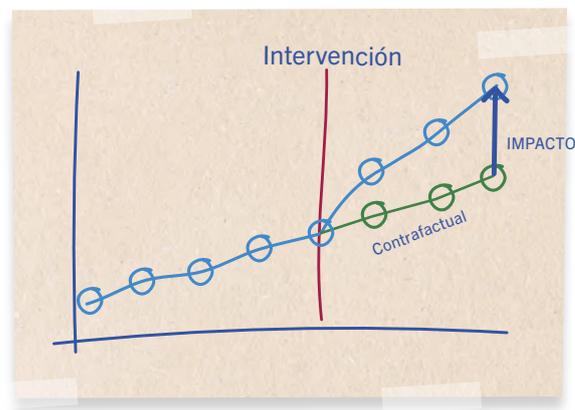
Se propone a continuación un proceso en dos fases que permitirá testar el modelo de medición y gestión de impacto definido para la red Ekoetxea, para a continuación, incorporar las mejoras necesarias e implantarlo en el nuevo modelo de gestión.

La fase de medición

En lo que respecta a la fase de **medición del impacto**, la dificultad está en que solamente se puede observar lo que ocurrió, no lo que hubiera ocurrido sin el programa(s) o la intervención o una determinada política. Esta situación imaginaria, lo que hubiera pasado sin el programa, se llama el contrafactual. Entender el contrafactual es clave para medir el impacto atribuible de un programa o intervención.

Si existiera una representación correcta del contrafactual, la estimación del impacto sería fácil, dado que el impacto del programa es la diferencia entre el resultado que observamos con el programa y el resultado que hubiera ocurrido sin el programa - el contrafactual-.

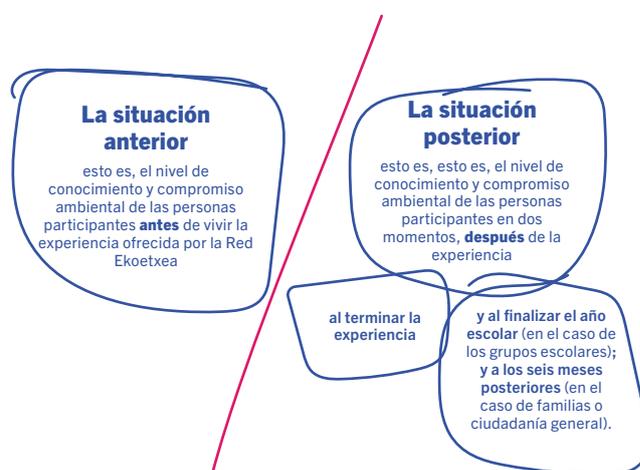
Como en la realidad el contrafactual no existe, cada proceso de medición de impacto intenta construir una estimación del contrafactual para compararlo con lo que ha ocurrido.



Fuente: J-PAL (2010)

La red Ekoetxea de Ihobe apuesta por una metodología **pre-post**¹¹ (de diferencia simple) para la medición y el análisis de los resultados o impacto a corto plazo. Ésta se caracteriza porque en lugar de usar otro grupo de personas (diferente al que participa en la intervención) como grupo de control para poder analizar el contrafactual, la evaluación se realiza con el mismo grupo de personas, analizando su situación antes del comienzo de la intervención y después.

Trasladado al modelo de la red Ekoetxea, se estima el impacto como la **diferencia entre:**

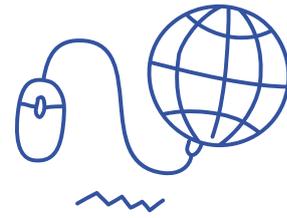


Se trata de una aproximación que no permitirá la atribución del impacto real, pero sí un análisis desde la **perspectiva de contribución**¹².

¹¹ https://www.hbs.edu/ris/Supplemental%20Files/Metodos-de-Evaluacion-de-Impacto_50067.pdf

¹² El análisis de contribución es un enfoque de evaluación que explora mecanismos causales y permite la inferencia causal. En lugar de intentar demostrar que una intervención "causó" un resultado, se centra en si ciertas actividades dentro de la intervención podrían haber contribuido a los resultados, al mismo tiempo que considera intervenciones o actividades alternativas plausibles (por ejemplo, por parte de otras entidades de educación ambiental) que también podría haber influido. Los enfoques de análisis de contribución son más accesibles, ya que utilizan una combinación de datos cualitativos y cuantitativos para demostrar cómo un aspecto específico del programa contribuyó a los cambios resultantes.

Para que pueda implementarse esta aproximación, se propone la siguiente hoja de ruta a implementar durante el curso 2024-2025:



La fase de gestión de impacto

En cuanto a la **fase de gestión**, la red Ekoetxea quiere poner el acento en **el aprendizaje**.

Informar y gestionar para el aprendizaje significa comunicar los resultados del impacto como un medio para obtener conocimientos y orientación estratégica.

Implica principalmente utilizar los datos para comprender las actividades y mecanismos que crean o dificultan los resultados previstos.

Esto exige trabajar estrechamente con las partes interesadas (como educadores/as y beneficiarios/as) para reflexionar honestamente sobre los resultados y las formas de mejorarlos.

Las entidades con un enfoque maduro de gestión de impacto establecen un proceso para facilitar la asimilación de los aprendizajes que surgen del ciclo de medición del impacto.

En concreto, el proceso de gestión debería implicar:

- ✓ Analizar los primeros hallazgos con el equipo de educación?
- ✓ Discutir los aprendizajes y reflexionar sobre las acciones de ajuste y mejora a implementar con el equipo de educación y durante los espacios de trabajo conjunto.
- ✓ Desarrollar un plan de acción para mejorar las experiencias en base a la evidencia. El plan debe enumerar claramente las acciones a implementar, su cronograma y la persona o equipo a cargo.
- ✓ Presentar un resumen de los resultados de la medición, acompañado de recomendaciones de gestión para la acción basada en esos hallazgos.
- ✓ Comunicar públicamente por medio de una memoria y un acto de presentación los resultados y aprendizajes obtenidos.

Para que pueda implementarse esta aproximación, se presenta la siguiente hoja de ruta:

