

CONCERTTRANSITION · PROYECTO ERASMUS+

Evaluar el impacto desde el asociacionismo o las pequeñas empresas

Sistema práctico para medir, ordenar y aprender a partir de los proyectos ya existentes

BDSKoop · ConcertTransition · Abril 2026

OBJETIVO IMPLÍCITO DE LA SESIÓN:

Compartir una **experiencia real**
y operativa de evaluación de
impacto desde la Economía
Social y Transformadora.

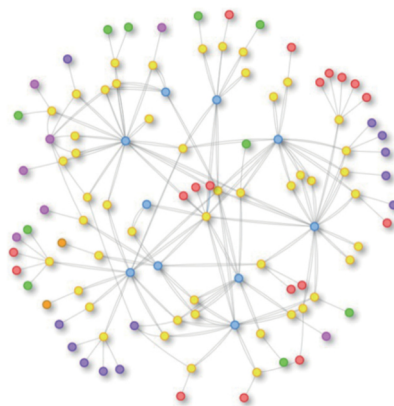


Imagen de la presentación utilizada en la sesión: punto de partida de una experiencia real y operativa de evaluación de impacto.



dialogue
océan



BDS Koop
eraldaketa fabrika



Cofinancé par
l'Union européenne

Director de publicación
BDS Koop

Autora
Dornaku Lanz Solbes

Maquetación
Eneko Lecuona Artola

Fecha de publicación
Septiembre de 2026

Financiación
Esta guía ha sido desarrollada con el apoyo del programa Erasmus+.

AVISO LEGAL

Salvo que se indique lo contrario, todos los contenidos se publican bajo licencia CC BY-SA. Puedes utilizarlos con fines no comerciales, siempre que cites la fuente: Dialogue Océan. Para cualquier uso comercial, ponte en contacto con nosotros.

Cofinanciado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados son responsabilidad exclusiva de sus autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Erasmus+ Francia / Educación Formación. Ni la Unión Europea ni la autoridad concedente pueden ser consideradas responsables de los mismos.

© 2026. Este contenido se difunde bajo licencia abierta CC BY-SA.

Índice

1. Presentación del documento
2. Punto de partida: por qué medir impacto en entidades pequeñas
3. Marco conceptual: tres niveles de impacto
4. Sistema de evaluación de impacto desde lo práctico
5. Herramienta 1: Pirámide por proyectos
6. Herramienta 2: Excel de indicadores
7. Herramienta 3: Tabla sintética de evaluación de proyectos
8. Aprendizajes principales
9. Recomendaciones generales
10. Síntesis breve de herramientas
11. Factores clave de éxito y consejos
12. Puesta en práctica

1. Presentación del documento

1.1. Contexto del proyecto y uso abierto de la herramienta

Este documento se inscribe en el proyecto europeo ConcertTransition, desarrollado en el marco de Erasmus+ por BDSKoop y Dialogue Océan. Nace de un proceso de trabajo aplicado entre ambas organizaciones, pero no está pensado únicamente para ellas. Su objetivo es convertirse en un informe del proceso desarrollado y, al mismo tiempo, en una caja de herramientas abierta para otras entidades sociales, asociaciones, pequeñas empresas y cooperativas que quieran ordenar y mejorar su evaluación de impacto.

El documento se maquetará y se compartirá en la web para que pueda ser consultado por entidades de distintos territorios europeos. Por eso, aunque parte de la experiencia concreta de BDSKoop, la propuesta se presenta de manera transferible: cada organización puede ir tomando aquello que le resulte útil, adaptarlo a sus tiempos y recursos, y aplicarlo a su propia realidad.

1.2. Por qué medir impacto desde lo cotidiano

Las entidades sociales, especialmente las asociaciones, y también muchas pequeñas empresas o cooperativas, solemos tener dificultades para medir nuestro impacto. No necesariamente porque no exista impacto, sino porque nuestro trabajo se despliega en procesos largos, en relaciones, en aprendizajes, en cambios pequeños y acumulativos, y muchas veces con poco tiempo y pocos recursos para convertir todo eso en evidencias claras.

Esta herramienta propone una forma simple y práctica de empezar. En lugar de partir únicamente de lo abstracto -grandes objetivos, planes estratégicos o formulaciones ideales-, propone comenzar por lo que ya estamos haciendo: los proyectos en marcha, los proyectos realizados, las actividades, los resultados y las evidencias que ya se generan en el día a día.

Contabilizar no significa reducir el impacto a números. Significa construir una primera imagen comparable y ampliable de lo que hacemos. Esa imagen permite ver mejor dónde estamos, cómo evoluciona la actividad en el tiempo, qué líneas tienen más peso, dónde aparecen vacíos y qué preguntas estratégicas merece la pena abrir.

Desde esta perspectiva, medir el impacto no es algo opcional ni meramente administrativo. Es una condición para saber si estamos cumpliendo nuestros objetivos, pero también para formular objetivos más realistas. Muchas veces cuesta concretar en abstracto qué queremos lograr, o formulamos objetivos demasiado ideales que vuelven frustrante la evaluación. Un sistema que parte de lo cotidiano ayuda a mirar la realidad de la entidad antes de decidir hacia dónde quiere avanzar.

1.3. Cómo utilizar este documento

Este documento no está pensado como un manual cerrado que deba aplicarse de principio a fin. Puede utilizarse como un referencial práctico del que ir seleccionando aquello que resulte útil en cada momento. La propuesta se organiza en tres herramientas principales: la pirámide por proyectos, el Excel de indicadores y la tabla sintética de evaluación de proyectos.

Si una organización necesita empezar por lo básico, puede centrarse en ordenar sus proyectos en la pirámide y reunir los resultados cuantificables que ya tiene. Si necesita una mirada más sistemática, puede alimentar el Excel de indicadores. Y si quiere compartir una lectura estratégica con un grupo de trabajo, una asamblea o un órgano de decisión, puede utilizar la tabla sintética para interpretar los datos y convertirlos en retos de futuro.

La clave no es utilizarlo todo a la vez, sino construir un sistema proporcionado, mantenible y útil para aprender. Cada herramienta debe adaptarse a la organización, no al revés.

1.4. De qué trata este documento

Este documento sistematiza una herramienta de evaluación de impacto diseñada y aplicada desde BDSKoop para ordenar, medir e interpretar los cambios generados por su actividad. Parte de la presentación “Indicadores y metodologías de evaluación de impacto aplicadas en BDSKoop”, realizada en el marco del proyecto ConcertTransition / Dialogue Océan, y la transforma en un documento de trabajo abierto a otras entidades.

No se presenta la herramienta como un modelo cerrado ni como una metodología universal. Se presenta como una experiencia real y operativa, construida desde la práctica de una entidad de Economía Social y Transformadora, que puede inspirar a otras organizaciones pequeñas que necesitan medir mejor su impacto sin crear sistemas imposibles de sostener.

El valor de esta experiencia está precisamente en su carácter aplicado: surge de necesidades concretas de seguimiento, justificación, aprendizaje interno, rendición de cuentas y lectura estratégica del impacto. A partir de ahí, puede alimentar una caja de herramientas común para entidades que trabajan en transición ecosocial, desarrollo territorial, participación, concertación o economía social.

1.5. Objetivo

El objetivo de este documento es doble:

Explicar un marco práctico de evaluación de impacto, estructurado en tres niveles conectados y adaptable a distintas entidades;

Describir tres herramientas concretas para hacerlo operativo: la pirámide por proyectos, el Excel de indicadores y la tabla sintética de evaluación de proyectos.

El documento busca también identificar qué elementos pueden ser transferibles a otras organizaciones y qué precauciones conviene mantener para que la evaluación no se convierta en una carga administrativa, sino en una herramienta política, estratégica y pedagógica.

1.6. A quién se dirige

Se dirige a asociaciones, cooperativas, pequeñas empresas y organizaciones que trabajan en transición ecosocial, economía social, desarrollo territorial, participación, concertación o diálogo con agentes. Puede ser útil tanto para equipos técnicos que necesitan justificar proyectos como para organizaciones que quieren aprender de su propia práctica y explicar mejor su contribución al territorio.

También puede servir a cualquier entidad que quiera construir su propio sistema de evaluación de impacto partiendo de lo que ya existe y evitando diseñar un dispositivo excesivamente complejo desde el inicio.

Idea clave

Medir el impacto no tiene por qué empezar en un marco abstracto. Puede empezar por los proyectos y resultados que ya existen. Ordenar esa base práctica permite saber dónde estamos, y desde ahí decidir mejor hacia dónde queremos ir.

2. Punto de partida: por qué medir impacto en entidades pequeñas

2.1. La evaluación como herramienta política y estratégica

El punto de partida de esta propuesta es claro: medir impacto no es únicamente responder a una exigencia externa. Es también una forma de preguntarnos qué cambia gracias a nuestra actividad, qué transformaciones estamos impulsando y cómo podemos mejorar nuestras prácticas. Para las entidades pequeñas, esta pregunta suele aparecer en un contexto de falta de tiempo, recursos limitados y múltiples urgencias cotidianas.

En una asociación, cooperativa o pequeña empresa con vocación social, el impacto no se reduce al número de actividades realizadas ni al número de personas participantes. Esos datos son necesarios, pero no suficientes. Necesitamos observar también si se modifican prácticas, si se instalan capacidades, si se refuerzan redes, si se abren nuevas formas de cooperación y si el territorio gana capacidad para afrontar sus retos.

Por eso, la herramienta responde a varias necesidades frecuentes:

- entender qué cambia con la actividad de la entidad;
- mejorar las prácticas internas, los proyectos y los dispositivos de acompañamiento;
- rendir cuentas ante financiadores, alianzas, personas socias, clientes, participantes y territorio;

- construir una lectura común de la utilidad social de la organización;
- pasar de indicadores dispersos a un sistema estructurado, sencillo y sostenible de impacto.

2.2. De indicadores dispersos a una lectura global y longitudinal

La herramienta no tiene que surgir como un sistema completo desde el primer momento. Puede construirse progresivamente, a partir de datos que ya se recogen en memorias, justificaciones, hojas de seguimiento, informes de proyectos, listados de asistencia, evaluaciones parciales o documentos internos. El salto metodológico consiste en ordenar esos datos en un marco común y distinguir diferentes escalas de impacto.

Esta evolución permite que los indicadores dejen de ser solo una obligación de cierre de proyecto y se conviertan en una herramienta de aprendizaje durante el año o durante varios años. El objetivo no es medirlo todo, sino medir bien aquello que puede observarse con rigor y complementar esa información con análisis cualitativos cuando sea necesario.

2.3. Evaluar para construir o ajustar el plan estratégico

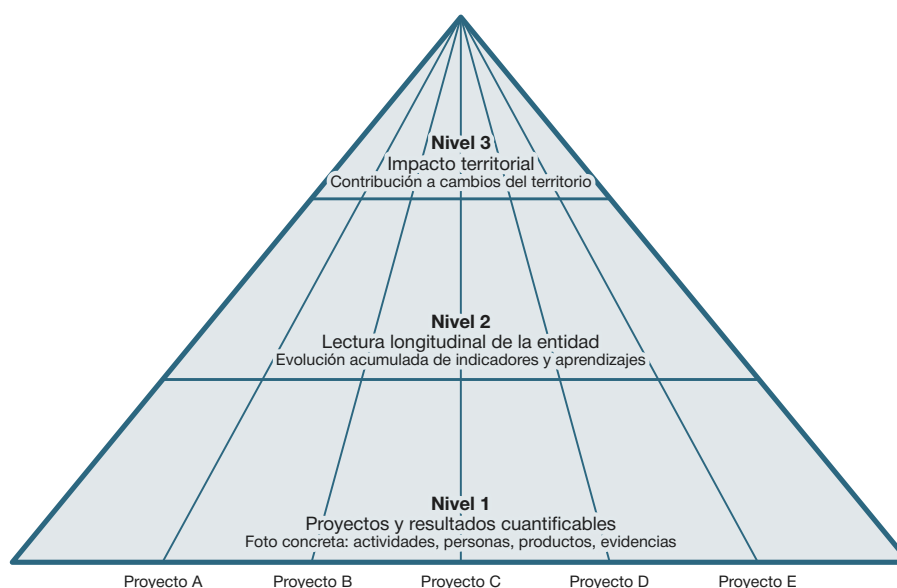
La relación con el plan estratégico puede funcionar en dos direcciones. Si la entidad ya cuenta con un plan estratégico, la evaluación ayuda a revisarlo, ajustarlo y comprobar si los proyectos están contribuyendo realmente a sus objetivos. Si la entidad no cuenta con un plan formal, esta herramienta puede servir como base para construirlo desde la realidad: primero se observa qué proyectos existen, qué resultados producen y qué vacíos aparecen; después se formulan objetivos de medio y largo plazo más razonables.

De este modo se cierra el ciclo de la actividad: se diseña un proyecto, se implementa, se logran resultados, se evalúan, se interpreta lo aprendido y se vuelve a diseñar o ajustar el proyecto. La evaluación deja de ser un momento final y se convierte en una práctica de mejora continua.

3. Marco conceptual: tres niveles de impacto

Como concepto central, la propuesta estructura el impacto en tres niveles conectados. La lógica no parte de lo abstracto, sino de lo palpable: los proyectos, las actividades y los resultados que ya existen. Desde esa base, la organización puede construir una lectura acumulada de su trabajo y, finalmente, preguntarse por su contribución a cambios más amplios en el territorio.

Pirámide por proyectos: del dato concreto a la lectura estratégica



Cada proyecto parte de resultados observables. Al unirlos en el tiempo, aparece una lectura global que puede orientar la estrategia.

Figura 1. Pirámide de los tres niveles de impacto: de los proyectos concretos a la lectura longitudinal y territorial.

3.1. Nivel 1: impacto directo de los proyectos

El primer nivel observa los efectos más directos e inmediatos de cada proyecto. Permite responder a preguntas sencillas pero necesarias: qué proyectos tenemos en marcha, qué proyectos hemos tenido, durante cuántos años, qué actividades realizamos, a quién llegamos y qué resultados cuantificables podemos recuperar.

Es la “foto” de cada proyecto o de cada momento. La mayoría de entidades ya genera alguna información básica en este nivel: listados de asistencia, formularios de evaluación, memorias, informes finales, registros de acompañamiento, entregables o evidencias de participación.

3.2. Nivel 2: lectura longitudinal y acumulada de la entidad

El segundo nivel no es otro tipo de dato completamente distinto. Aparece cuando reunimos en un mismo lugar los indicadores de diferentes proyectos y los seguimos en el tiempo. Es decir, el Nivel 1 muestra datos puntuales; el Nivel 2 permite construir una perspectiva longitudinal y acumulada de la actividad de la entidad.

Al juntar los proyectos y observarlos durante varios años, la entidad puede ver tendencias, continuidades, cambios de escala, vacíos, líneas más fuertes y áreas que necesitan refuerzo. Esta lectura ayuda a saber dónde estamos y puede servir para crear, revisar o ajustar el plan estratégico.

3.3. Nivel 3: impacto territorial

El tercer nivel observa la contribución de la entidad a cambios más amplios en un territorio definido: evolución del ecosistema local, creación de cooperativas o iniciativas sociales, fortalecimiento de redes, cambios en gobernanza, desarrollo de agendas compartidas, mejora de prácticas ambientales, generación de empleo, aumento de capacidades colectivas o transformación de marcos de referencia.

Este nivel debe entenderse como un campo de investigación territorial, no como una medición directa que pueda resolverse únicamente con los datos internos de la entidad. La organización puede registrar cuántas personas han participado en sus actividades, cuántas han integrado determinados valores o aprendizajes, cuántas entidades ha acompañado, cuántos litros de agua se han purificado, cuánta comida se ha reciclado o cuántos puestos de trabajo vinculados a la economía social se han creado en proyectos relacionados con su actividad. Sin embargo, para interpretar el impacto territorial, esos datos deben contrastarse con información externa del territorio y de otras entidades, que no siempre es fácil de obtener y que a menudo no está disponible exactamente para la escala territorial que se quiere analizar.

Aunque se logren esos datos externos, resulta muy difícil demostrar causalidad. Es decir, casi nunca se puede afirmar que un cambio territorial se haya producido únicamente por la actividad de una asociación, cooperativa o pequeña entidad. La entidad puede haber co-creado condiciones, promovido procesos, acompañado iniciativas, facilitado alianzas o contribuido a que un resultado sea posible, pero normalmente no puede demostrar de forma aislada que ha sido la responsable directa del cambio ni cuánto ha aportado exactamente a ese resultado.

Por eso, en el Nivel 3 es importante distinguir entre atribución y contribución. La atribución intenta demostrar que un resultado se debe a una entidad concreta. La contribución, en cambio, permite explicar de forma razonada cómo la entidad ha participado en procesos colectivos que han producido cambios en el territorio. Para entidades pequeñas, esta segunda mirada suele ser más honesta, más rigurosa y más útil.

Medir este nivel requiere entrar en colaboración con otros agentes: universidades, grupos de investigación, observatorios, agencias de desarrollo, ayuntamientos, mancomunidades, servicios públicos de residuos y aguas, redes sectoriales, entidades sociales, centros educativos u otros organismos que dispongan de datos, capacidad analítica o conocimiento territorial. Las alianzas y el trabajo en red no son un complemento, sino una condición básica para producir una lectura territorial sólida.

Además, el impacto territorial abre muchos frentes de análisis. Puede medirse la cantidad de personas a las que se ha llegado, pero también la calidad de ese impacto, sus consecuencias, los cambios en la calidad de vida, la mejora de condiciones laborales, la capacidad de ahorro, la adopción de prácticas de consumo responsable, la reducción de residuos, la creación de vínculos comunitarios o la continuidad de proyectos iniciados. Por eso es necesario acotar bien qué se quiere medir, para qué se quiere medir y con quién se va a investigar.

Las entidades con menos de diez personas trabajadoras, como muchas asociaciones, cooperativas pequeñas o pequeñas empresas sociales, no suelen tener medios suficientes para desarrollar por sí solas una investigación territorial amplia. En estos casos, el objetivo razonable no es medir todo el impacto territorial, sino identificar una pregunta clara, seleccionar algunos indicadores posibles y construir alianzas para interpretarlos con rigor.

4. Sistema de evaluación de impacto desde lo práctico

4.1. No usar una única herramienta para todos los niveles

Una de las principales conclusiones de esta experiencia es que no podemos medir todos los impactos con una sola herramienta ni con el mismo grado de precisión. La pirámide por proyectos sirve para ordenar la reflexión; el Excel de indicadores permite registrar información continua y estructurada; y la tabla sintética ayuda a interpretar los datos y convertirlos en conversación estratégica.

El Nivel 3, en cambio, no se plantea aquí como una cuarta herramienta cerrada, sino como una línea de investigación territorial que requiere contraste, datos externos y alianzas. El Excel aporta evidencia cuantitativa y estructural; la conversación colectiva aporta sentido; y la investigación en red permite situar la contribución de la entidad dentro de procesos territoriales más amplios.

Relación entre herramientas e investigación territorial



Clave: las tres herramientas ayudan a ordenar, registrar e interpretar; el impacto territorial exige investigación colaborativa y alianzas.

Figura 2. Relación entre las herramientas prácticas de evaluación y la investigación territorial en red.

4.2. Relación entre niveles e instrumentos

Nivel	Qué observa	Instrumento principal	Tipo de lectura
Nivel 1	Impacto directo de proyectos: proyectos existentes, actividades, personas, resultados cuantificables y evidencias inmediatas.	Herramienta 1: Pirámide por proyectos + Herramienta 2: Excel de indicadores	Foto puntual y seguimiento básico por proyecto

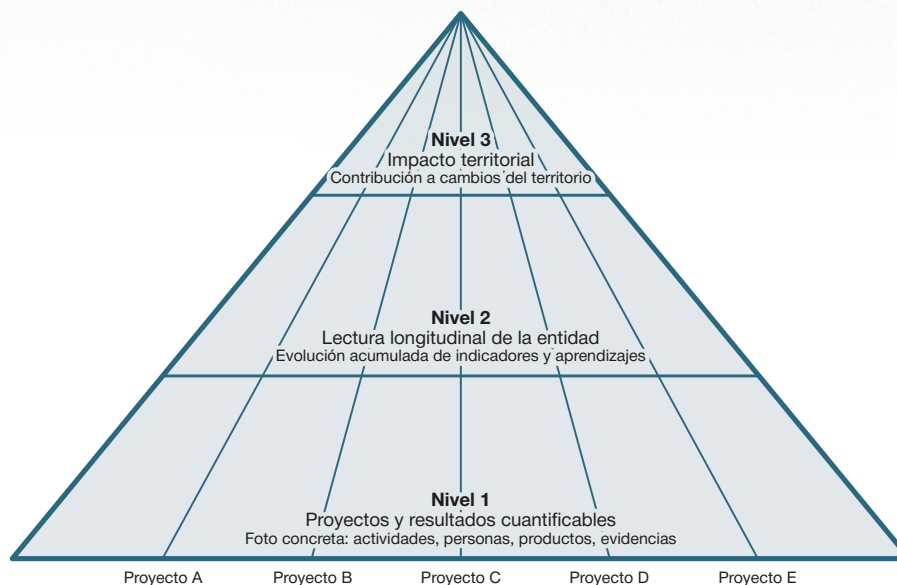
Nivel 2	Lectura longitudinal y acumulada: evolución de indicadores, comparación en el tiempo, patrones, vacíos y prioridades.	Herramienta 2: Excel de indicadores + lectura transversal y temporal	Análisis acumulado, aprendizaje y base para la planificación estratégica
Nivel 3	Impacto territorial: cambios en el territorio, calidad de esos cambios y contribución razonable de la entidad dentro de procesos colectivos.	Investigación territorial en red: contraste con datos externos, agentes públicos, universidades, agencias de desarrollo, servicios públicos y otras entidades.	Análisis cualitativo, contextual y colaborativo. No atribución directa, sino contribución razonada.

Tabla 1. Correspondencia entre niveles de impactos e instrumentos de evaluación.

5. Herramienta 1: Pirámide por proyectos

La pirámide es una herramienta de encuadre para ordenar la reflexión desde lo práctico. No propone empezar por objetivos abstractos, sino por la base de la actividad: los proyectos. El impacto de una entidad no aparece de la nada; depende de lo que la entidad hace, y lo que hace se concreta principalmente en proyectos, acciones, servicios, procesos o líneas de trabajo.

Pirámide por proyectos: del dato concreto a la lectura estratégica



Cada proyecto parte de resultados observables. Al unirlos en el tiempo, aparece una lectura global que puede orientar la estrategia.

Figura 7. Pirámide por proyectos: las líneas parten de la base y conectan los proyectos con la lectura longitudinal y territorial.

5.1. Usos posibles

- abrir una sesión de trabajo partiendo de los proyectos reales de la entidad;
- clasificar los resultados existentes según su nivel: foto de proyecto, lectura longitudinal o contribución territorial;
- detectar vacíos: qué proyectos están muy medidos, cuáles no y qué dimensiones quedan invisibles;
- explicar la diferencia entre seguimiento puntual, lectura acumulada en el tiempo e impacto territorial;
- facilitar que cada entidad adapte la herramienta a su tamaño, objetivos, recursos y cultura interna.

5.2. Preguntas para empezar desde la base

- ¿Qué proyectos tenemos en marcha?
- ¿Qué proyectos hemos tenido en los últimos años?
- ¿Durante cuántos años se ha desarrollado cada proyecto?
- ¿Qué resultados cuantificables tenemos de esos proyectos?
- ¿Qué evidencias existen ya y dónde están guardadas?
- ¿Qué ocurre si juntamos todos esos datos en un mismo lugar?
- ¿Qué evolución aparece al compararlos en el tiempo?
- ¿Qué vacíos o desequilibrios detectamos en nuestra actividad?
- ¿Qué cambios territoriales queremos observar y con qué alianzas podemos medirlos mejor?

6. Herramienta 2: Excel de indicadores

6.1. Finalidad

El Excel de indicadores es la herramienta de seguimiento continuo. Sirve para reunir en un mismo lugar la información básica de los proyectos, medir de forma sistemática a quién llegamos, qué hacemos, qué resultados obtenemos y cómo evoluciona la actividad en el tiempo. Es una herramienta interna, viva y acumulativa, útil para memorias, justificaciones, balances de proyectos, toma de decisiones y mejora interna.

¿Para qué sirve?

- Medir de forma sistemática:
 - A quién llegamos
 - Qué hacemos
 - Qué cambia en las personas y organizaciones
- Uso interno y continuo
- Base para memorias, justificaciones y mejora interna

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	Kategoriak	Adierazleak	Deskribapena	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26 Aurrezpenak	BATAZ BESTE BOKETIRA			
2		Bideratutako lan ordu kopurua	Kursuan egindako lan ordu kopurua		875.5	193.5	252	87	395.70					
3	Denbora eta diru inbertsioa	Guztira inbertitutako dirua	Lan lerroko guztizko kurtsoko aurrekontua	31850	52222.5	51547.5	15097.5	15249	23940	73940	30549.50			
4		Prezioak	Kurtsoko aurrekontua / lan ordu totala		58.85	78.02	60.51	275.17	60.5					
5		Web-errialdetako bista kopurua	BDSKoop.org web orrian zehar edukit duten bista kopurua						19					
6			Programan parte hartu duten pertsonen kopurua	5	4	8	9	21	30	14	57			
7			1 - Labore Topagari	1				3						
8			2 - Zuzendaria		1	3								
9			3 - AsteGogorak				2							
10			4 - Biderak		3	4	2							
11			5 - Iradion	4										
12			6 - Etxetara				1							
13			7 - Lanera			3	2		2					
14			8 - Aniki					3						
15			9 - Elkarlanean					2						
16			10 - Maiz					2						
17			11 - Farmazuetara					1						
18			12 - Ogasunerak					2	3					
19			13 - Nekazaritza kooperatiba					3		3				
20			14 - Komunitate kooperatiba					3		4				
21			15 - Mugakide (Abokatu kooperatiba)						3					
22			16 - Erakunde Kooperatiba					5						
23			17 - Jopelagintza kooperatiba				2							
24			18 - Zerbitzu kooperatiba (artistak)							2				
25			19 - Arre kooperatiba kooperatiba						2					
26			Bereziki							5				
27			Programa amaitzen duten parte-hartzaileen portzentajea	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %	19.05 %	80.00 %	50.00 %				
28			Programa amaitzen duten parte-hartzaileen kopurua	5	4	8	9	4	8	7	30			

Figura 3. Ejemplo visual del Excel de indicadores utilizado como herramienta de seguimiento.

6.2. Qué mide en el Nivel 1

En el nivel de impacto directo, el Excel permite recoger indicadores vinculados a la ejecución de proyectos y a los resultados inmediatos. Algunos ejemplos son:

- número de personas participantes;
- perfil de las personas: sector, rol, territorio o tipo de organización;
- participación en formaciones, procesos de acompañamiento o espacios de reflexión;
- grado de satisfacción;
- aprendizajes percibidos;
- número y tipo de entidades acompañadas;
- continuidad o demanda posterior tras una actividad.

6. QUÉ MIDE EL EXCEL – NIVEL 1 (IMPACTO DIRECTO)

Ejemplos de indicadores (adaptar al Excel real):

- Número de personas participantes
- Perfil de las personas (sector, rol, territorio)
- Participación en:
 - Formaciones
 - Procesos de acompañamiento
 - Espacios de reflexión
- Grado de satisfacción
- Aprendizajes percibidos

Clave: impacto inmediato y observable.



Figura 4. Ejemplos de indicadores de Nivel 1: impacto directo y observable.

6.3. Qué permite observar en el Nivel 2

En el Nivel 2, el Excel se utiliza para leer la información de manera transversal y longitudinal. No se trata solo de registrar actividades, sino de observar qué ocurre cuando los datos de distintos proyectos se juntan y se comparan en el tiempo. Algunos indicadores o lecturas posibles son:

- evolución de personas, entidades o proyectos alcanzados a lo largo de varios años;
- continuidad o crecimiento de determinadas líneas de trabajo;
- peso relativo de cada proyecto dentro de la actividad global de la entidad;
- cambios en los perfiles de participantes, entidades acompañadas o territorios alcanzados;
- vacíos detectados entre lo que hacemos y lo que querríamos hacer;
- continuidad de relaciones, demandas o procesos tras una intervención;
- elementos que pueden alimentar la revisión o elaboración del plan estratégico.

7. QUÉ MIDE EL EXCEL – NIVEL 2 (IMPACTO ORGANIZACIONAL)

Indicadores de cambio más cualitativo:

- Incorporación de la ESS en proyectos o entidades
- Cambios en:
 - Prácticas de gestión
 - Gobernanza
 - Enfoque ecosocial
- Creación o fortalecimiento de redes
- Continuidad tras la intervención de BDSKoop

👉 Aquí se empieza a ver **transformación**, no solo participación.

Entidades que han participado en la revista Laia de BDSkoop, 2019-25

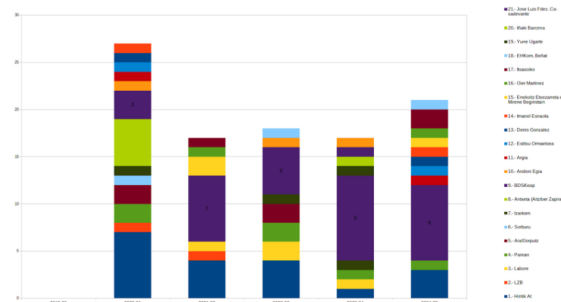


Figura 5. Ejemplos de indicadores de Nivel 2: lectura acumulada y longitudinal de la actividad.

6.4. Condiciones de uso

Para que el Excel funcione, debe alimentarse durante el desarrollo de los proyectos y no únicamente al final. Puede organizarse en diferentes pestañas o bloques: proyectos, actividades, participantes, indicadores, entidades acompañadas, resultados, evidencias y observaciones cualitativas.

También debe ser compartido por el equipo. Si queda en manos de una única persona o se utiliza solo para justificar subvenciones, pierde su potencial de aprendizaje. La clave es que sea una herramienta proporcional: suficientemente completa para producir información útil, pero no tan compleja como para dejar de alimentarse.

6.5. Aportes y límites

El Excel permite detectar patrones, comparar años, identificar líneas de trabajo más fuertes, ordenar memorias y hacer visible parte del trabajo realizado. Sin embargo, no mide todo. No captura bien por sí solo el impacto territorial, los efectos indirectos, los cambios culturales, la calidad de vida o los desplazamientos discursivos. Tampoco permite demostrar causalidad. Por eso necesita complementarse con análisis cualitativo, espacios de interpretación colectiva y, cuando se trabaja en el Nivel 3, investigación en red con agentes que puedan aportar datos externos y capacidad analítica.

7. Herramienta 3: Tabla sintética de evaluación de proyectos

7.1. Finalidad

La tabla sintética de evaluación de proyectos sirve para convertir los datos del Excel en una lectura breve, comprensible y útil para la toma de decisiones. No sustituye al Excel ni pretende contener todo el detalle. Su función es seleccionar lo más relevante, interpretar qué dicen los indicadores y abrir una conversación sobre mejoras, retrocesos, aprendizajes y retos.

Es especialmente útil para reuniones de evaluación de fin de curso, grupos de trabajo, espacios de coordinación, consejos rectores, juntas directivas o asambleas generales. Permite hacer una devolución clara a personas socias, equipo técnico, entidades aliadas o participantes, sin obligarles a revisar todo el sistema de indicadores.

7.2. Estructura básica

La tabla puede organizarse en cuatro columnas principales: proyecto o línea de trabajo; qué dicen los indicadores cuantitativos y cualitativos; valoración global; y retos o decisiones para el siguiente periodo.

La primera columna identifica el proyecto, programa o línea de trabajo. La segunda recoge una síntesis de los datos más importantes: participación, entidades alcanzadas, actividades realizadas, evolución respecto a años anteriores, resultados logrados, evidencias disponibles y observaciones cualitativas. La tercera columna formula una valoración breve, por ejemplo: bien, atención, intermedio, mejora necesaria o cualquier escala que tenga sentido para la entidad. La cuarta columna convierte la lectura en retos: qué hay que reforzar, qué hay que revisar, qué alianzas se necesitan o qué decisiones deben tomarse.

7.3. Usos posibles

Puede utilizarse en una reunión de evaluación del grupo de trabajo al final del curso o del año; en una asamblea general para explicar de forma accesible qué resultados se han obtenido; en una sesión de planificación para decidir prioridades; o en una devolución a financiadores, entidades colaboradoras o personas participantes.

También permite comparar el año actual con años anteriores. Algunas preguntas útiles son: qué resultados hemos obtenido; cómo han evolucionado respecto a cursos pasados; en qué hemos mejorado; dónde hemos empeorado; qué datos sorprenden; qué líneas tienen más potencial; y qué retos conviene priorizar para el próximo año.

7.4. Condiciones de uso

Para que la tabla sea útil, conviene separar dato, interpretación y decisión. Primero se mira qué dicen los indicadores; después se interpreta qué significa esa información; y finalmente se formulan retos o decisiones. Si estos tres planos se mezclan demasiado, la evaluación puede volverse confusa o demasiado opinativa.

La tabla debe ser sintética, pero no superficial. Debe permitir ver rápidamente la situación de cada proyecto y, al mismo tiempo, dejar espacio para matices. Es recomendable completarla después de revisar el Excel de indicadores y antes de una reunión colectiva, para que el grupo pueda contrastar la lectura y enriquecerla con su experiencia.

7.5. Aportes y límites

Su principal aporte es pedagógico y estratégico: traduce datos complejos en una lectura compartida. Ayuda a que la evaluación no se quede en manos de una sola persona y a que las decisiones se tomen con una base común.

Su límite es que no genera datos nuevos. Si el Excel no está alimentado o si los indicadores son débiles, la tabla solo podrá ofrecer una interpretación parcial. Por eso debe entenderse como la tercera pieza del sistema: la pirámide ordena la lógica de impacto, el Excel registra la información y la tabla sintética permite interpretarla colectivamente.

8. Aprendizajes principales

8.1. Lo que confirma la experiencia aplicada

- La evaluación puede servir para construir o ajustar el plan estratégico. Sin una lectura común, los indicadores se convierten en una acumulación de datos; con una lectura compartida, ayudan a decidir hacia dónde avanzar.
- Conviene distinguir niveles de impacto. Un indicador de participación no explica lo mismo que una lectura longitudinal de varios proyectos ni que una contribución territorial.
- Las herramientas deben ser proporcionales. Un sistema demasiado complejo no se alimenta; un sistema demasiado simple no permite aprender.
- Los datos cuantitativos y cualitativos deben combinarse. Los números aportan estructura, pero no explican por sí solos los cambios sociales y territoriales.
- La evaluación debe entenderse como aprendizaje, no solo como rendición de cuentas. Sirve para cerrar el ciclo: diseñar, implementar, medir, interpretar y volver a diseñar.

8.2. Puntos de vigilancia

- No querer medirlo todo. La herramienta debe priorizar indicadores pertinentes, útiles y sostenibles.
- No confundir contribución con atribución. Especialmente en el nivel territorial, una entidad contribuye a cambios colectivos, pero rara vez puede atribuirse todo el cambio.
- No diseñar una herramienta sin capacidad real de mantenimiento. Hay que tener en cuenta tiempo disponible, equipo, hábitos de registro y usos concretos.
- No separar evaluación y gobernanza. Los resultados deben discutirse colectivamente para producir decisiones y ajustes.
- No reducir impacto a justificación administrativa. La evaluación debe ayudar también a explicar, orientar y transformar.

9. Recomendaciones generales

9.1. Empezar por lo que ya existe

La primera recomendación es no empezar de cero. Cualquier entidad puede identificar los datos que ya produce: informes de proyectos, listas de participantes, actas, productos, memorias, justificantes, formularios, retornos cualitativos y documentos internos

Ordenar lo existente puede ser más eficaz que crear una herramienta nueva desde el inicio.

9.2. Construir una primera versión simple de la herramienta común

Una primera versión de la herramienta debería distinguir proyectos, duración, actividades, participantes, resultados, evidencias, aprendizajes, cambios observados y observaciones cualitativas. Debe ser probada antes de ampliarse.

9.3. Definir colectivamente qué merece la pena seguir

Los indicadores longitudinales no deben imponerse únicamente desde la coordinación. Deben discutirse con quienes participan en la organización, porque reflejan qué entiende la entidad por impacto y qué información será realmente útil para decidir.

9.4. Prever una lectura territorial específica

El impacto territorial no podrá comprenderse solo con un Excel ni con una tabla interna. Será necesario prever una investigación acotada, contraste con datos externos y colaboración con agentes que conozcan o midan el territorio: universidades, observatorios, agencias de desarrollo, ayuntamientos, servicios públicos de residuos y aguas, redes sectoriales u otras entidades. El objetivo no debería ser demostrar una causalidad imposible, sino explicar de forma rigurosa la contribución de la entidad dentro de procesos colectivos.

9.5. Integrar la evaluación en un ciclo de aprendizaje

La evaluación debería formar parte de un ciclo: recoger datos, analizarlos, discutirlos, ajustar la práctica, tomar decisiones y capitalizar aprendizajes. Este ciclo puede ser anual, vinculado a los proyectos o conectado con la revisión estratégica de la entidad.

10. Síntesis breve de herramientas

La siguiente tabla resume las herramientas principales de forma breve. En una segunda fase, cada herramienta puede convertirse en una ficha muda para que cada entidad la complete según su realidad.

Herramienta	Para qué sirve	Ejemplo de uso	Pregunta que responde
Herramienta 1: Pirámide por proyectos	Ordenar el impacto desde la base práctica: proyectos, lectura longitudinal y contribución territorial.	Dibujar los proyectos en la base y conectarlos con resultados, tendencias y posibles cambios territoriales que requieren contraste.	¿Cómo se conecta lo que hacemos cada día con el impacto que queremos explicar?
Herramienta 2: Excel de indicadores	Registrar de forma continua resultados cuantificables, evidencias y observaciones cualitativas.	Crear pestañas comunes para proyectos, actividades, participantes, entidades, resultados, evidencias y observaciones.	¿A quién llegamos, qué hacemos y qué resultados se repiten en el tiempo?
Herramienta 3: Tabla sintética de evaluación de proyectos	Presentar la interpretación de los datos del Excel de forma sintética y orientada a decisiones.	Utilizarla en una reunión de evaluación de fin de curso, en un grupo de trabajo o en la asamblea general.	¿Qué resultados hemos obtenido? ¿Cómo han evolucionado respecto a años pasados? ¿En qué hemos mejorado o empeorado? ¿Qué retos tenemos para el próximo periodo?

11. Factores clave de éxito y consejos

La experiencia aplicada muestra que un sistema de evaluación de impacto no se construye de una sola vez. Necesita tiempo, conversación interna, ensayo, ajustes y cierta tolerancia a la imperfección. En organizaciones pequeñas, esta dimensión es especialmente importante: la herramienta debe ayudar, no convertirse en una carga imposible.

Consejos para empezar:

No os desaniméis si al principio parece difícil. Medir impacto implica ordenar información, cambiar hábitos y acordar qué merece la pena observar.

Empezad por lo que ya existe. Antes de crear nuevas fichas o formularios, revisad memorias, actas, listados, informes, hojas de asistencia y documentos de justificación.

No intentéis medirlo todo. Es mejor tener pocos indicadores útiles, alimentados con regularidad, que una herramienta demasiado ambiciosa que nadie consiga mantener.

Cada organización tiene sus especificidades. La herramienta debe adaptarse al tamaño, cultura, tiempos, objetivos y recursos de cada entidad.

Combinad datos y conversación. Los números ayudan a ordenar, pero el sentido aparece cuando el equipo interpreta los datos y decide qué hacer con ellos.

Diferenciad contribución y atribución. En los cambios territoriales, una organización rara vez puede demostrar que ha causado el cambio por sí sola, pero sí puede mostrar a qué procesos ha contribuido, qué ha promovido y qué alianzas ha ayudado a activar.

Reservad momentos de revisión. La evaluación debe conectarse con espacios de balance, planificación, gobernanza y mejora interna.

Usad la evaluación para cuidar la motivación. Hacer visible lo que ya se está logrando ayuda a reconocer el trabajo realizado y a evitar la sensación de que siempre falta algo.

Recordad que cada dato abre una conversación. La evaluación no dice por sí sola qué hacer, pero permite formular mejores preguntas y tomar decisiones más situadas.

12. Puesta en práctica

Esta sección te permite identificar las herramientas más pertinentes para tu organización y planificar su puesta en marcha.

1.1. Diagnóstico de situación

Para cada herramienta presentada en esta guía de referencia, indica cuál es su situación actual en tu organización.

Herramienta	Ya se utiliza	A implementar	No aplicable	Comentarios
Pirámide por proyectos	☐	☐	☐	
Hojas de cálculo de indicadores	☐	☐	☐	
Tabla de síntesis de evaluación de los proyectos	☐	☐	☐	

1.2. Priorización

Entre las herramientas que deseas implementar:

Prioridad 1

Herramienta:

.....

¿Por qué es prioritaria?

.....

Prioridad 2

Herramienta:

.....

¿Por qué es prioritaria?

.....

Prioridad 3

Herramienta:

.....

¿Por qué es prioritaria?

.....

1.3. Planificación

Acción a realizar	Responsable	Plazo	Recursos necesarios

1.4. Puntos de atención

¿Qué obstáculos o limitaciones podrían frenar la puesta en marcha?

.....

.....

¿Qué palancas o recursos pueden facilitar este proceso?

.....

.....

1.5. Primer paso concreto

¿Cuál es la primera acción que nos comprometemos a realizar en los próximos tres meses?

.....

Fecha prevista:

.....